

# INTEGRASI *BALANCED SCORECARD* KE DALAM MANAJEMEN KINERJA PENJUALAN PERUSAHAAN DAGANG

## *INTEGRATING THE BALANCED SCORECARD INTO SALES PERFORMANCE MANAGEMENT OF TRADING COMPANY*

Ronald Sukwadi<sup>1</sup>, MM. Wahyuni Inderawati<sup>2</sup>, Denny Wong<sup>3</sup>

Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknik  
Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya  
Jl. Jendral Sudirman 51, Jakarta Selatan 12930  
<sup>1</sup>ronaldmanutd@yahoo.com, ronald.sukwadi@atmajaya.ac.id

### Abstrak

Identifikasi metrik kinerja penjualan yang tepat sangat penting untuk keberhasilan setiap perusahaan dagang. Namun, untuk mendapatkan hasil kinerja yang tepat merupakan suatu tantangan dalam lingkungan penjualan yang kompleks. Salah satu alat untuk menjembatani kesenjangan antara penjualan dan tujuan perusahaan adalah *balanced scorecard*, yaitu suatu sistem manajemen yang secara luas digunakan untuk menyelaraskan visi perusahaan dengan kegiatan bisnis. Dalam makalah ini disajikan bagaimana manajemen dapat menggunakan kerangka kerja *balanced scorecard* sebagai masukan desain penting untuk menilai kinerja manajemen penjualan.

**Kata kunci:** *balanced scorecard*, perusahaan dagang, kinerja penjualan

### Abstract

*Identifying the right sales performance metrics is critical to any trade company's success. But getting the right performance results is a challenge in a complex marketing environment. One tool for bridging the gap between sales and corporate objectives is the balanced scorecard, a widely-used management system aligning corporate vision with business activities. In this paper and in the accompanying case study, we present how management can use the balanced scorecard framework as a critical design input for assessing sales management performance.*

**Keywords:** *balanced scorecard, trade company, sales performance*

**Tanggal Terima Naskah** : 30 Desember 2015

**Tanggal Persetujuan Naskah** : 14 April 2016

## 1. PENDAHULUAN

Persaingan dalam dunia bisnis semakin ketat dalam berbagai jenis perusahaan, tak terkecuali perusahaan dagang. Persaingan domestik maupun global menyebabkan setiap perusahaan harus dapat menarik minat beli konsumen sehingga dapat meningkatkan pendapatan dan keuntungan perusahaan [1],[2]. Oleh karena itu, perusahaan harus mengetahui indikator penting kinerja penjualan, serta mengetahui bagaimana meningkatkannya [3]. Sistem pengukuran kinerja penjualan menjadi penting dalam suatu perusahaan dagang dilihat dari tuntutan perusahaan dagang untuk dapat

bertahan dalam persaingan bisnis saat ini [4]. Salah satu elemen terpenting setiap perusahaan dagang adalah penjualan. Penjualan merupakan suatu kegiatan mencari pembeli, mempengaruhi dan memberi petunjuk agar pembeli dapat menyesuaikan kebutuhannya dengan produk yang ditawarkan, serta mengadakan perjanjian mengenai harga yang menguntungkan bagi kedua belah pihak [5]. Manajemen kinerja penjualan diperlukan untuk mengkoordinasi proses dan sistem yang dapat membantu perusahaan mencapai tujuan perusahaan, yaitu pendapatan dan keuntungan dari pelanggan [3],[6].

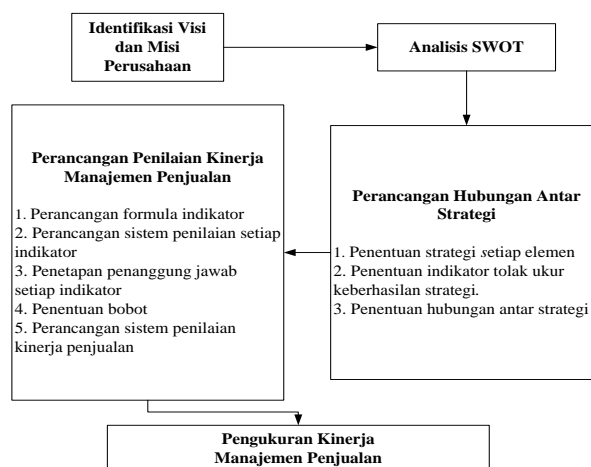
Untuk mengetahui kinerja penjualan suatu perusahaan dibutuhkan suatu alat penilaian kinerja penjualan yang tepat [3]. Salah satu alat untuk menjembatani antara penjualan dan objektif perusahaan adalah *balanced scorecard* [7]. *Balanced scorecard* digunakan sebagai dasar perancangan peta strategi karena merupakan instrumen manajemen dari atas ke bawah yang digunakan untuk mencapai visi perusahaan di semua tingkatan [8],[9],[10]. Keunggulan *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategis adalah mampu menghasilkan rencana strategis, yang memiliki karakteristik (1) komprehensif, (2) koheren, (3) seimbang, dan (4) terukur. Selain itu, keunggulan *balanced scorecard* adalah setiap perspektif dapat diukur dan memiliki *key performance indicator* sehingga dapat disesuaikan dengan tujuan yang ingin dicapai [11],[12].

*Balanced scorecard* dapat digunakan untuk merancang kerangka penilaian sistem manajemen penjualan dengan mengidentifikasi dan memfokuskan operasi penjualan pada elemen-elemen kunci yang mendorong keberhasilan. Adapun elemen-elemen yang digunakan berdasarkan manajemen kinerja penjualan, yaitu elemen kesiapan/*readiness*, produktivitas/*productivity*, efektivitas/*effectiveness*, dan efisiensi/*efficiency* [7],[13]. Dengan mengintegrasikan kerangka *balanced scorecard* ke dalam manajemen kinerja penjualan diharapkan dapat memperbaiki sistem pengukuran kinerja perusahaan dagang yang sebelumnya hanya menggunakan perspektif keuangan saja. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Merancang sistem pengukuran kinerja penjualan melalui integrasi *balanced scorecard* ke dalam manajemen kinerja penjualan
2. Mengukur kinerja manajemen penjualan dengan studi kasus pada perusahaan dagang X.

## 2. METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1. Perusahaan dagang X yang bergerak di bidang penjualan suplemen kesehatan digunakan sebagai obyek dalam penelitian ini.



Gambar 1. Metodologi penelitian

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 3.1 Identifikasi Visi dan Misi Perusahaan

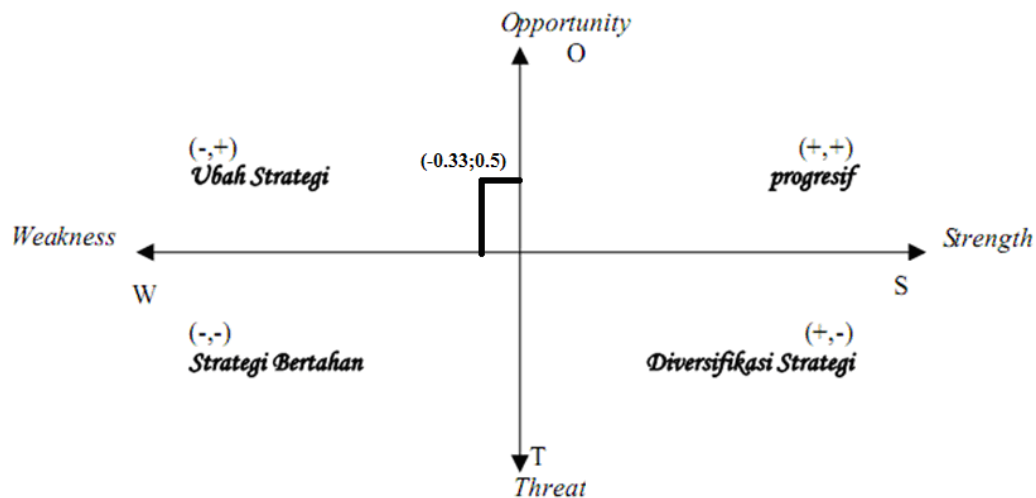
Pada tahap ini akan diterjemahkan visi dan misi perusahaan dagang X. Visi perusahaan adalah “Jika kita berusia panjang, maka kita ingin lebih sehat dan memiliki hidup yang lebih berkualitas”. Perusahaan memiliki cita-cita agar setiap orang memiliki umur panjang dan selalu sehat dan kuat. Misi dari perusahaan adalah “Menyediakan kebutuhan supaya kita bisa mencapai tujuan visi kita, dan juga memperkenalkan masyarakat cara hidup sehat”. Perusahaan berfokus pada upaya memperkenalkan masyarakat dengan cara hidup sehat sehingga dapat berusia panjang. Jika setiap masyarakat dapat mengerti cara hidup sehat maka visi perusahaan untuk menjadikan masyarakat berusia panjang dan memiliki hidup sehat dan kuat akan tercapai.

#### 3.2 Penentuan *Grand Strategy* Perusahaan melalui Analisis SWOT

Pada tahap ini ditentukan *strength*, *weakness*, *opportunities*, dan *threat*. Selanjutnya dilakukan pembobotan terhadap setiap faktor hasil analisis SWOT. Pembobotan setiap faktor akan menentukan hasil evaluasi internal-eksternal dan posisi perusahaan dalam kuadran matriks. Berdasarkan dari hasil analisis SWOT, maka diperoleh *grand strategy* perusahaan dagang X berada pada kuadran “ubah strategi”.

Tabel 1. Analisis SWOT Perusahaan dagang X

<p><b><i>Strength</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Merek yang dijual sudah terkenal di luar negeri</li> <li>- Memiliki lokasi strategis</li> <li>- Memiliki toko</li> </ul>	<p><b><i>Weakness</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kurangnya sumber daya manusia</li> <li>- Membutuhkan ahli gizi</li> <li>- Manajemen penjualan kurang rapi</li> </ul>
<p><b><i>Opportunities</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Produk belum ada di Indonesia</li> <li>- Banyaknya dokter yang merekomendasi produk ini</li> <li>- Kebutuhan konsumen akan produk-produk tertentu yang jarang ada</li> </ul>	<p><b><i>Threat</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Konsumen lebih percaya pada merek yang sudah ada di pasaran</li> <li>- Pesaing pada segmen pasar yang sama</li> <li>- Kenaikan biaya transportasi.</li> </ul>



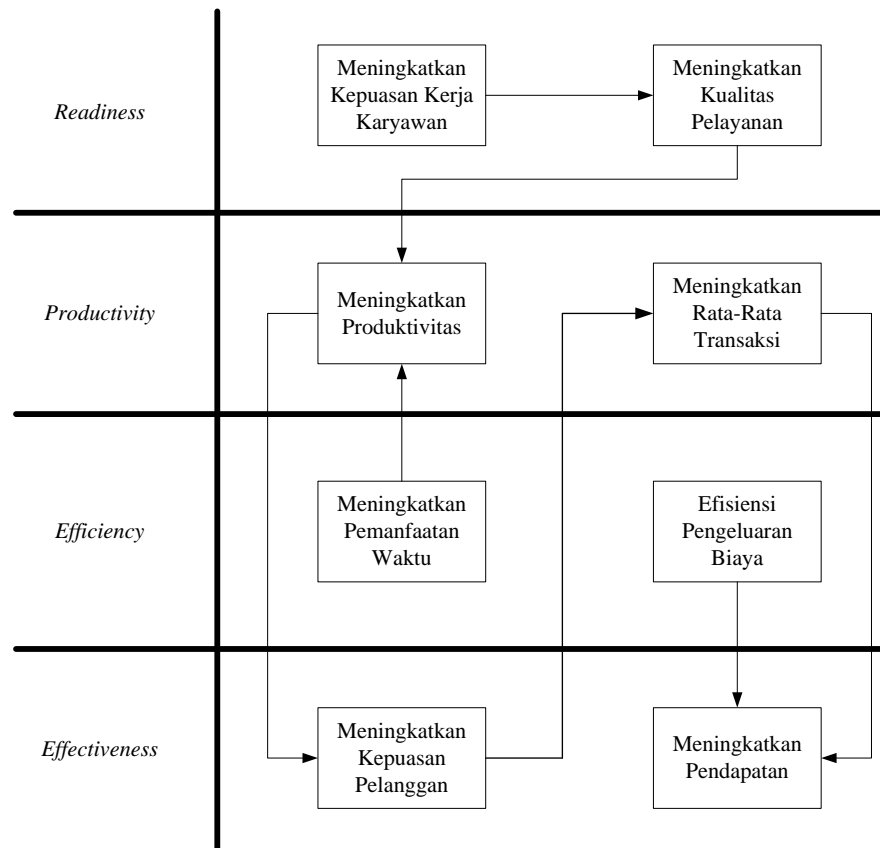
Gambar 2. Posisi Perusahaan Dagang X berdasarkan evaluasi faktor internal dan eksternal

### 3.3 Penentuan Hubungan Antarstrategi dan Indikatornya

Pada tahap ini, dilakukan perancangan hubungan antarstrategi dengan menggunakan empat elemen manajemen kinerja penjualan, yaitu *readiness*, *productivity*, *efficiency*, dan *effectiveness* [7]. Hubungan antarstrategi dapat dilihat pada Gambar 3, sedangkan indikator masing-masing strategi ditunjukkan pada Tabel 2.

Tabel 2. Indikator masing-masing strategi

Elemen	Strategi	Indikator
<i>Readiness</i>	Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan	Tingkat <i>Employee Turnover</i>
	Meningkatkan Kualitas Pelayanan	Tingkat Respon Tanggapan Pesanan
<i>Productivity</i>	Meningkatkan Produktivitas	Tingkat Kunjungan Pelanggan Tingkat Pemenuhan <i>Purchase Order</i>
	Meningkatkan Rata-Rata Transaksi	Banyak Transaksi Tiap Hari
<i>Efficiency</i>	Meningkatkan Pemanfaatan Waktu	Tingkat Kehadiran Karyawan Tingkat Ketepatan Datang Karyawan
	Efisiensi Pengeluaran Biaya	Tingkat Pengeluaran Biaya Lain-Lain
<i>Effectiveness</i>	Meningkatkan Kepuasan Pelanggan	Tingkat Keluhan Produk Tingkat Keluhan Pengiriman
	Meningkatkan Pendapatan	Tingkat Pendapatan



Gambar 3. Peta strategi Perusahaan Dagang X

Strategi-strategi (yang diturunkan dari keempat elemen kinerja penjualan) tersebut dibuat berdasarkan hasil analisis SWOT. Sebagai contoh, untuk mengatasi kelemahan yang ada seperti kurangnya sumber daya manusia dan ahli gizi dibuatlah strategi peningkatan kepuasan kerja karyawan. Selama ini tingkat *turnover* karyawan cukup tinggi sehingga perusahaan kekurangan sumber daya manusia sedangkan manajemen penjualan yang kurang rapi diharapkan dapat diperbaiki melalui strategi peningkatan kualitas layanan, produktivitas, dan rata-rata transaksi.

### 3.4 Perancangan Sistem Penilaian Kinerja Penjualan

Setelah dibuat peta strategi, maka diketahui hubungan antarstrategi. Setiap indikator memiliki tolak ukur penilaian yang berbeda-beda. Tabel 3, 4, 5, dan 6 akan menyajikan nilai skala setiap indikator.

Tabel 3. Penilaian indikator pada elemen *Readiness*

Elemen	Strategi	Indikator	Penilaian	Skala
<i>Readiness</i>	Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan	<i>Tingkat Employee Turnover</i>	0% < X < 5%	5
			5% < X < 10%	4
			10% < X < 15%	3
			15% < X < 20%	2
			20% < X < 25%	1
	Meningkatkan Kualitas Pelayanan	<i>Tingkat Respon Tanggapan Pesanan</i>	Langsung	5
			1 hari	4
			2 hari	3
			3 hari	2
			4 hari	1

Tabel 4. Penilaian indikator pada elemen *Productivity*

Elemen	Strategi	Indikator	Penilaian	Skala
<i>Productivity</i>	Meningkatkan Produktivitas	<i>Tingkat Kunjungan Pelanggan</i>	100% > X > 87,5%	5
			87,5% > X > 75%	4
			75% > X > 62,5%	3
			62,5% > X > 50%	2
			X < 50%	1
		<i>Tingkat Pemenuhan Purchase Order</i>	100% > X > 95%	5
			95% > X > 90%	4
			90% > X > 85%	3
			85% > X > 80%	2
			80% > X > 75%	1
	Meningkatkan Rata-Rata Transaksi	<i>Banyak Transaksi Tiap Hari</i>	100% > X > 85%	5
			85% > X > 70%	4
			70% > X > 55%	3
			55% > X > 40%	2
			40% > X > 25%	1

Tabel 5. Penilaian indikator pada elemen *Efficiency*

Elemen	Strategi	Indikator	Penilaian	Skala
<i>Efficiency</i>	Meningkatkan Pemanfaatan Waktu	Tingkat Kehadiran Karyawan	100% > X > 97%	5
			97% > X > 94%	4
			94% > X > 91%	3
			91% > X > 88%	2
			88% > X > 85%	1
		Tingkat Ketepatan Datang Karyawan	100% > X > 97%	5
			97% > X > 94%	4
			94% > X > 91%	3
			91% > X > 88%	2
			88% > X > 85%	1
	Efisiensi Pengeluaran Biaya	Tingkat Pengeluaran Biaya Lain-Lain	80% > X > 75%	5
			85% > X > 80%	4
			90% > X > 85%	3
			95% > X > 90%	2
100% > X > 95%			1	

Tabel 6. Penilaian indikator pada elemen *Effectiveness*

Elemen	Strategi	Indikator	Penilaian	Skala
<i>Effectiveness</i>	Meningkatkan Kepuasan Pelanggan	Tingkat Keluhan Produk	0% < X < 5%	5
			5% < X < 10%	4
			10% < X < 15%	3
			15% < X < 20%	2
			20% < X < 25%	1
		Tingkat Keluhan Pengiriman	0% < X < 5%	5
			5% < X < 10%	4
			10% < X < 15%	3
			15% < X < 20%	2
			20% < X < 25%	1
	Meningkatkan Pendapatan	Tingkat Pendapatan	100% > X > 85%	5
			85% > X > 70%	4
			70% > X > 55%	3
			55% > X > 40%	2
40% > X > 25%			1	

Setiap indikator juga mempunyai penyedia data yang bertugas untuk menjaga dan menyimpan data itu. Tabel 7 menjelaskan penanggung jawab dan penyedia data untuk masing-masing indikator.

Tabel 7. Penanggung jawab dan penyedia data

<b>Indikator</b>	<b>Penanggung Jawab Data</b>	<b>Penyedia Data</b>
Tingkat <i>Employee Turnover</i>	<i>Procurement &amp; Development</i>	<i>Procurement &amp; Development</i>
Tingkat Respon Tanggapan Pesanan	<i>Store Manager</i>	<i>Store Manager</i>
Tingkat Kunjungan Pelanggan	<i>Store Manager</i>	<i>Store Manager</i>
Tingkat Pemenuhan <i>Purchase Order</i>	<i>Store Manager</i>	<i>Store Manager</i>
Banyak Transaksi Tiap Hari	<i>Store Manager</i>	<i>Store Manager</i>
Tingkat Kehadiran Karyawan	<i>Operation &amp; Finance Manager</i>	<i>Operation &amp; Finance Manager</i>
Tingkat Ketepatan Datang Karyawan	<i>Operation &amp; Finance Manager</i>	<i>Operation &amp; Finance Manager</i>
Tingkat Pengeluaran Biaya Lain-Lain	<i>Operation &amp; Finance Manager</i>	<i>Operation &amp; Finance Manager</i>
Tingkat Keluhan Produk	<i>Store Manager</i>	<i>Store Manager</i>
Tingkat Keluhan Pengiriman	<i>Store Manager</i>	<i>Store Manager</i>
Tingkat Pendapatan	<i>Operation &amp; Finance Manager</i>	<i>Operation &amp; Finance Manager</i>

Perhitungan bobot dilakukan dengan bantuan kuesioner yang diisi oleh penanggung jawab setiap indikator dan tiga orang staf. Hasilnya dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8. Bobot strategi dan indikator

<b>Elemen</b>	<b>Strategi</b>	<b>Bobot</b>	<b>Indikator</b>	<b>Bobot</b>
<i>Readiness</i> (0,25)	Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan	0,5	Tingkat <i>Employee Turnover</i>	1
	Meningkatkan Kualitas Pelayanan	0,5	Tingkat Respon Tanggapan Pesanan	1
<i>Productivity</i> (0,25)	Meningkatkan Produktivitas	0,48	Tingkat Kunjungan Pelanggan	0,5
	Meningkatkan Rata-Rata Transaksi	0,52	Tingkat Pemenuhan <i>Purchase Order</i>	0,5
<i>Efficiency</i> (0,25)	Meningkatkan Pemanfaatan Waktu	0,5	Banyak Transaksi Tiap Hari	1
	Efisiensi Pengeluaran Biaya	0,5	Tingkat Kehadiran Karyawan	0,52
			Tingkat Ketepatan Datang Karyawan	0,48
<i>Effectiveness</i> (0,25)	Meningkatkan Kepuasan Pelanggan	0,5	Tingkat Pengeluaran Biaya Lain-Lain	1
			Tingkat Keluhan Produk	0,5
	Meningkatkan Pendapatan	0,5	Tingkat Keluhan Pengiriman	0,5
			Tingkat Pendapatan	1

### 3.5 Pengukuran Kinerja Manajemen Penjualan

#### 3.5.1 Penilaian Kinerja Berdasarkan Elemen

Penilaian ini digunakan untuk mendapatkan nilai akhir yang diperoleh perusahaan dilihat berdasarkan empat elemen manajemen kinerja penjualan. Manfaat penilaian ini adalah untuk mendapatkan penilaian akhir kinerja perusahaan atau seberapa baik perusahaan dalam melakukan bisnis tersebut.

Perhitungan dilakukan pada setiap indikator dengan membandingkan hasil yang didapat dengan skala penilaian yang ada. Setelah itu, hasil penilaian dikalikan dengan bobot indikator yang didapat dari perhitungan bobot dari kuesioner. Hasil perkalian tersebut dijumlahkan dalam setiap strategi, sehingga diperoleh nilai strategi. Nilai tersebut akan dikalikan lagi dengan bobot strategi sehingga didapatkan hasil yang nantinya akan dijumlahkan dalam satu elemen kinerja. Dari hasil penjumlahan tersebut akan diperoleh nilai setiap elemen kinerja penjualan. Selanjutnya, nilai setiap elemen dikalikan dengan bobot setiap elemen (dalam penelitian ini bobot setiap elemen diasumsikan sama, yaitu 0,25), kemudian dijumlahkan seluruhnya sehingga didapatkan nilai kinerja penjualan perusahaan.

Sebagai contoh, hasil penilaian indikator ‘tingkat kunjungan pelanggan’ adalah 1, dikalikan dengan bobot indikatornya 0,5, maka diperoleh  $1 \times 0,5 = 0,5$ . Nilai 0,5 pada indikator ‘tingkat respon tanggapan pelanggan’ dijumlahkan dengan nilai indikator ‘tingkat pemenuhan *purchase order*’ (2,5), sehingga diperoleh  $0,5 + 2,5 = 3$ . Nilai ini menjadi nilai strategi ‘meningkatkan produktivitas’ dan selanjutnya dikalikan dengan bobot strateginya (0,48) sehingga diperoleh  $3 \times 0,48 = 1,44$ . Hasil tersebut dijumlahkan lagi dengan nilai strategi ‘meningkatkan rata-rata transaksi’ untuk mendapatkan nilai elemen *productivity* sehingga perhitungannya menjadi  $1,44 + 1,56 = 3$ . Nilai 3 adalah nilai elemen *productivity*. Untuk mendapatkan nilai keseluruhan maka nilai elemen dikalikan dengan 0,25. Dengan cara yang sama didapatkan nilai kinerja penjualan perusahaan dagang X adalah  $(4,5 + 3 + 3,74 + 2,75) \times 0,25 = 3,5$ .

### 3.5.2 Penilaian Kinerja Berdasarkan Hubungan Antarstrategi

Penilaian ini digunakan untuk membandingkan antara nilai strategi yang diperoleh dengan nilai prediksi. Nilai prediksi yang dimaksud berdasarkan dengan hubungan antarstrategi yang telah didapat sedangkan nilai strategi berdasarkan hasil penilaian elemen. Penilaian ini dilakukan untuk membandingkan strategi dengan keadaan hubungan antarstrategi pada peta strategi.

Seperti penilaian sebelumnya, perhitungan juga dilakukan pada setiap indikator dengan membandingkan hasil yang didapat dengan skala penilaian yang tersedia. Setelah itu, hasil yang diperoleh dikalikan dengan bobot indikatornya. Hasil perkalian tersebut dilakukan untuk setiap strategi dan dijumlahkan untuk mendapatkan nilai strategi. Untuk nilai prediksi perhitungan dilihat dari hubungan antarstrategi dengan urutan: meningkatkan kepuasan kerja karyawan → meningkatkan kualitas pelayanan, meningkatkan kualitas pelayanan dan meningkatkan pemanfaatan waktu → meningkatkan produktivitas → meningkatkan kepuasan pelanggan → meningkatkan rata-rata transaksi, meningkatkan rata-rata transaksi dan efisiensi pengeluaran biaya → meningkatkan pendapatan.

Sebagai contoh, berdasarkan hubungan antarstrategi tersebut, dengan ‘meningkatkan kepuasan kerja karyawan’ akan mempengaruhi ‘meningkatkan kualitas pelayanan’. Oleh karena itu, nilai prediksi diambil dari nilai hasil strategi ‘meningkatkan kepuasan kerja karyawan’ sebagai nilai prediksi ‘meningkatkan kualitas pelayanan’. Untuk ‘meningkatkan kualitas pelayanan’ dan ‘meningkatkan pemanfaatan waktu’ mempengaruhi ‘meningkatkan produktivitas’, maka bobot dari ‘meningkatkan kualitas pelayanan’ dan ‘meningkatkan pemanfaatan waktu’ adalah sebesar 0,5 untuk masing-masing strategi sehingga perhitungannya menjadi  $0,5 \times 5$  (nilai strategi ‘meningkatkan kualitas pelayanan’) +  $0,5 \times 3,4814$  (nilai strategi ‘meningkatkan pemanfaatan waktu’) = 4,2407 untuk nilai prediksi pada strategi ‘meningkatkan produktivitas’. Dengan cara yang sama dapat dihitung nilai prediksi strategi lainnya.



#### 4. KESIMPULAN

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa dengan menggunakan kerangka *balanced scorecard*, penilaian kinerja penjualan dapat dilakukan melalui elemen kinerja penjualan (*readiness, productivity, efficiency, effectiveness*) dan hubungan antarstrategi. Kedua jenis penilaian ini digunakan untuk mengukur kinerja manajemen penjualan keseluruhan pada perusahaan dagang X. Rancangan penilaian kinerja manajemen penjualan diturunkan dari visi dan misi perusahaan, peta strategi, dan *grand strategy*. Dari hasil perhitungan, hasil kinerja manajemen penjualan perusahaan dagang X pada bulan Januari hingga Maret 2015 mendapat nilai keseluruhan sebesar 3,5 dan dapat dikategorikan masih cukup baik.

#### REFERENSI

- [1]. Sukwadi, R., Yang, C.C., Fan, L. (2012). "Capturing customer value creation based on service experience - A case study on News Café". *Journal of the Chinese Institute of Industrial Engineers* Vol. 29 No.6: 383-39
- [2]. Sukwadi, R. (2015). "Utilizing Customer Experience Management framework to create a delightful service experience". *International Journal of Industrial Engineering and Management* Vol. 6 No.1: 29-42.
- [3]. Ventana Research. Sales Performance Management. (n.d). [e-journal] <http://www.ventanaresearch.com/spm/> (Diakses 30 Nov 2015)
- [4]. Amstrong, M., Baron, A. (2005). *Managing Performance: Performance Management in Action*. Institute of Personnel and Development.
- [5]. Moekijat. (2000). *Kamus Manajemen*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- [6]. Avantum. Sales Performance Management. (n.d.). [e-journal] <http://www.avantum.de/en/services/prozessperformance-management/sales-performance-management.html> (Diakses 2 Desember 2015)
- [7]. Rose, M. *Designing a Metrics Dashboard for the Sales Organization*. 2002. [e-journal] <http://hosteddocs.ittoolbox.com/MRose62706.pdf> (Diakses 27 Nov 2015)
- [8]. Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- [9]. Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2000). *Translating Strategy Into Action*. Boston: Harvard Business School.
- [10]. Smith, R.F. (2007). *Business Process Management and the Balanced Scorecard*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- [11]. Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard*. Edisi ke-2. Jakarta: Salemba Empat.
- [12]. Kaplan, R.S., Norton, D.P. 2004. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School.
- [13]. Rose, M. *Designing Sales Management's Dashboard: Integrating the Balanced Scorecard into Sales Performance Management*. 2008. [e-journal] <http://salesmanagement.org/web/uploads/pdf/03619c6c07021a7b63bd96ec4dc0b4bb.pdf> (Diakses 20 November 2015)