

SIX SIGMA, BALANCE SCORECARD, DAN KAITANNYA DENGAN AUDIT MANAJEMEN

NANIEK NIVIARI

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Udayana

ABSTRACT

Performance measurement is important factor for enterprises. Performance measurement can be used to evaluate enterprises effectiveness and to arrange reward system. There are many tools for performance measurement such as Six Sigma and Balance Scorecard. This paper discuss how Six Sigma and Balance Scorecard are used in performance measurement and relation between management audit and Six Sigma and Balance Scorecard. Six Sigma and Balance Scorecard are used in performance measurement by DMAIC methode (define, measure, analyze, improvement, control). Management auditor can use Six Sigma to evaluate management performance. BSC can be used by auditor management to balance financial performance measurement as lag factor and other nonfinancial performance measurement as lead factor, such as customer, internal bussines process, and learning & growth perspektif (BSC-First Generation). But in BSC-third Generation, the relationship between management audit with BSC is if we want to design Enterprise BSC, we must do audit management first.

Keywords: performance measurement, Six Sigma, Balance Scorecard, audit management

I. PENDAHULUAN

Di era globalisasi tingkat persaingan semakin ketat, setiap perusahaan semakin dihadapkan pada kelangkaan dalam pengadaan, penguasaan, dan pemilikan sumber-sumber daya sehingga tidak ada alasan untuk membenarkan terjadinya inefisiensi (Siagian, 1999: 20). Disamping itu, pimpinan perusahaan perlu mengevaluasi fungsi-fungsi dalam organisasi untuk menentukan apakah perusahaan sudah mencapai tujuan organisasi secara efisien dan untuk mengenali tanda-tanda bahaya (Hamilton, 1986: 13). Oleh karena itu organisasi perlu melakukan evaluasi/pengukuran kinerja.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting bagi perusahaan. Pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menilai keberhasilan organisasi dan dapat digunakan untuk menyusun sistem imbalan dalam perusahaan.

Menurut Arens (2006), audit manajemen adalah tinjauan atas bagian tertentu dari prosedur serta metode operasional organisasi tertentu yang bertujuan untuk mengevaluasi efisiensi serta efektivitas prosedur serta metode tersebut. Jadi dalam audit manajemen juga dilakukan evaluasi kinerja. Audit manajemen dilakukan untuk mengidentifikasi dan menganalisis *typical deficiencies* yang menyebabkan tidak memadainya kinerja perusahaan. Setelah itu, berdasarkan pertimbangan profesionalnya, auditor dapat memberikan rekomendasi untuk mengatasi penyebab *deficiencies* ini sehingga memperbaiki dan meningkatkan efisiensi dan efektifitas kinerja organisasi tersebut. Diamping itu, ada beberapa *tools* yang bisa digunakan dalam mengevaluasi efisiensi dan efektivitas kinerja, diantaranya *Six Sigma* dan *Balance Scorecard*.

Berdasarkan pada latar belakang dan rumusan masalah maka dapat dirumuskan bahwa tujuan penulisan ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengukuran kinerja dengan pendekatan *Six Sigma*, pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balance Scorecard*, dan keterkaitan audit manajemen dengan *Six Sigma* dan *Balance Scorecard*.

Manfaat penulisan ini adalah untuk meningkatkan pemahaman tentang bagaimana pengukuran kinerja dengan pendekatan *Six Sigma*, pengukuran

kinerja dengan pendekatan *Balance Scorecard*, dan keterkaitan audit manajemen dengan *Six Sigma* dan *Balance Scorecard*.

II. TINJAUAN TEORI

Six Sigma

Six Sigma mempunyai beberapa definisi yaitu sebagai berikut.

- a. *Six Sigma* adalah konsep bekerja dengan lebih efisien sehingga perusahaan dapat menekan kemungkinan terjadinya kesalahan terhadap proses atau pelayanan yang dihasilkannya (Pande, Peter S, et.al., 2000).
- b. *Six Sigma* adalah suatu strategi bisnis, *Six Sigma* dapat membantu perusahaan menghasilkan produk, proses atau pelayanan yang mampu bersaing (Widayanto: 2003).

Berdasarkan definisi *Six Sigma* di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *Six Sigma* adalah sebuah sistem yang komprehensif dan fleksibel untuk mencapai, mempertahankan, dan memaksimalkan kesuksesan bisnis. *Six Sigma* secara unik dikendalikan oleh pemahaman yang kuat terhadap kebutuhan pelanggan, pemakaian yang disiplin terhadap fakta, data, dan analisis statistik, dan perhatian yang cermat untuk mengelola, memperbaiki, dan menanamkan kembali proses bisnis.

Six Sigma didasarkan pada beberapa konsep kunci (Brue, 2002) antara lain (a) cacat (*defect*), (b) variasi (*variation*), (c) krisis terhadap

kualitas (*critical-to-quality, CTQ*), (c) kemampuan proses (*process capability*), dan (d) desain untuk *Six Sigma* (*design for six sigma, DFSS*).

Balance Scorecard

Ide awal konsep *Balance Scorecard* (BSC) adalah suatu sistem pengukuran kinerja yang memungkinkan para eksekutif memandang perusahaan dari berbagai perspektif secara simultan (Kaplan dan Norton, 1992). Akan tetapi kemudian konsep ini berkembang sebagai suatu sistem manajemen yang menerjemahkan strategi dan misi perusahaan ke dalam sasaran dan tolok ukur yang spesifik (Kaplan dan Norton, 2001). BSC mendidik manajemen dan organisasi pada umumnya untuk memandang perusahaan dari empat perspektif yang menghubungkan pengendalian operasional jangka pendek ke dalam visi dan strategi bisnis jangka panjang. Selanjutnya manajemen didorong untuk memfokuskan diri pada rasio-rasio kunci yang kritis dan strategis melalui *stretch target* yang ditetapkan bersama. Jadi, membicarakan *Balance Scorecard* harus dimulai dari *strategy map* organisasi.

BSC menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam empat perspektif yang saling berhubungan yaitu (1) Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*), (2) Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*), (3) Perspektif Proses Bisnis Internal, dan (4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Pengukuran adalah komponen yang penting dalam BSC, tetapi BSC bukanlah sebuah sistem pengukuran. Ukuran dalam BSC lebih untuk mengawasi kemajuan implementasi strategi organisasi. Terdapat tiga prinsip

yang memungkinkan *Balanced Scorecard* dikaitkan dengan strategi perusahaan, yaitu (1) hubungan sebab-akibat, (2) hasil dan faktor pendorong kinerja, dan (3) keterkaitan dengan masalah finansial.

Setiap ukuran yang dipilih untuk *Balanced Scorecard* harus menjadi unsur suatu rantai hubungan sebab-akibat yang mengkomunikasikan arti strategi unit bisnis kepada seluruh perusahaan.

Audit Manajemen

Ada beberapa pendapat tentang definisi audit manajemen. Audit manajemen adalah tinjauan atas bagian tertentu dari prosedur serta metode operasional organisasi tertentu yang bertujuan mengevaluasi efisiensi serta efektivitas prosedur serta metode tersebut (Arens, 2006). Audit operasional disebut juga audit manajemen atau audit kinerja (Arens, 2006). Ahli lain menyatakan audit manajemen adalah alat pendukung penting untuk menganalisis posisi organisasi sekarang dan di masa yang akan datang. Audit manajemen juga menolong menganalisis, mendiagnosa dan merekomendasikan cara sistematis untuk mengelola SDM secara efektif dan efisien. Audit manajemen menjelaskan bagaimana struktur organisasi dan bakat eksekutif yang ada dapat diadaptasi untuk mengimplementasikan strategi (Cooper: 1994). Jadi pada dasarnya audit manajemen adalah penilaian efektivitas dan efisiensi dari tiap bagian organisasi. Ada tiga kategori audit manajemen, yaitu: fungsional, organisasional, dan penugasan khusus (Arens: 2006).

Tahapan pelaksanaan audit manajemen menurut Leo Herbet adalah (1) *preliminary survey*, (2) *review and testing of management control system*, (3) *detailed examination* dan (4) *report development*. Temuan audit harus dilengkapi kesimpulan dan saran dan harus direview oleh audit manajer sebelum didiskusikan dengan *auditee*.

III. PEMBAHASAN

Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan *Six Sigma*

Metodologi dalam metode *Six Sigma* adalah DMAIC (*define, measure, analyze, improvement, control*). Metodologi *Six Sigma* tidaklah kaku. Pendekatannya bisa bervariasi, sebagian pendekatan menggunakan kelima tahap di atas, sebagian lagi tidak memasukkan tahap *define*. Inti dari semua ini adalah seperangkat alat yang bertujuan untuk membantu para manajer dan karyawan memahami, mengukur kinerja dan memperbaiki proses-proses kritis sehingga terciptanya *customer satisfaction*.

Fase-fase dalam DMAIC meliputi hal-hal sebagai berikut.

(1) Tahap *define*

Tahap ini bertujuan untuk mengidentifikasi produk dan/atau proses yang akan diperbaiki dan menentukan sumber daya apa yang dibutuhkan dalam proyek (perbaikan *Six Sigma*). Dalam fase ini tim *Six Sigma* bertanggung jawab untuk mengidentifikasi proyek yang potensial,

memprioritaskan usaha, dan menentukan tujuan. Ini biasanya dicapai melalui proses identifikasi kesempatan, penaksiran, dan prioritas.

(2) Tahap *measure*

Tahap ini bertujuan untuk menentukan *critical to quality* (CTQ) yang terkait langsung dengan kebutuhan spesifik dari pelanggan dan pengukuran kinerja sekarang dalam ukuran nilai *sigma*. Pengukuran yang dilakukan mempertimbangkan setiap dimensi layanan pada usaha jasa atau dimensi produk dalam industri manufaktur untuk mengetahui variabel proses yang mempengaruhi terjadinya penyimpangan yang menyebabkan terganggunya kapabilitas proses.

(3) Tahap *analyze*

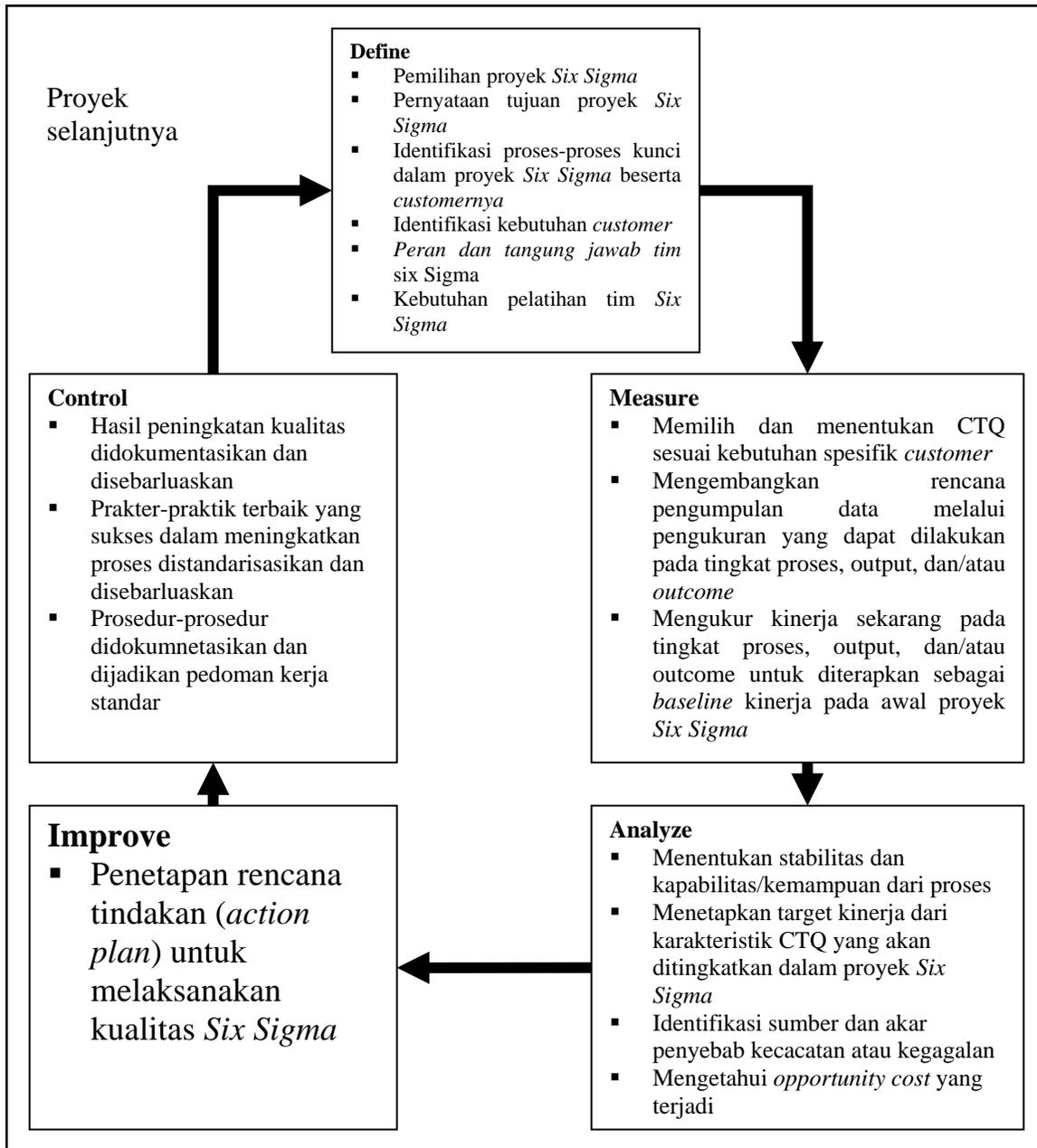
Tahap ini bertujuan untuk menguji data yang dikumpulkan pada fase *measure* untuk menentukan daftar prioritas dari sumber variasi. Dalam fase tersebut tim proyek mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam akan proses yang diukur. Langkah berikutnya adalah mencari variabel utama penyebab terjadinya kecacatan atau ketidakpuasan yang terjadi saat ini untuk segera dapat diperbaiki sehingga dapat meminimalkan terjadinya permasalahan yang sama pada masa akan datang. Sebagai alat bantu untuk melaksanakan analisis ini dapat digunakan metode *fishbone diagram*, *brainstorming*, *statistical test*, *modelling* & *root cause analysis*. Pada tahap ini juga dilakukan konversi banyaknya kegagalan ke dalam kemungkinan terjadinya *oportunity cost*.

(4) Tahap *improvement*

Tahap ini bertujuan untuk mengoptimasi solusi dan mengkonfirmasi bahwa solusi yang ditawarkan akan memenuhi atau melebihi tujuan perbaikan dari proyek. Selama fase tersebut, tim proyek mengoptimasi proses kritis mereka melalui metode tertentu, misalnya *Design of Experiment* (DOE) dan mendesain ulang proses sebagaimana dibutuhkan.

(5) Tahap *control*

Tahap ini bertujuan untuk memastikan bahwa perbaikan pada proses, sekali diimplementasikan akan bertahan dan bahwa proses tidak akan kembali pada keadaan sebelumnya. Dalam fase ini tim proyek mengkomunikasikan proses baru dan parameternya ke lapangan. Personel operasional memonitor proses tersebut dan memastikan bahwa ini berfungsi dalam batas yang dispesifikasikan. Manajemen perusahaan harus mempermudah tim proyek dalam mengkomunikasikan proses baru pada tim operasional dengan batas operasional yang diidentifikasi dengan jelas. Pada fase ini juga dilakukan pendokumentasian akan segala sesuatu tentang proses setelah melewati fase kontrol.



Gambar 1 Siklus DMAIC pada *Six Sigma*

Sumber: Peter S Pande; Robert P. Neuman; dan Roland R. Cavanagh. *The Six Sigma Way-How GE, Motorola, and Top Companies are Honing Their Performance*. The McGraw-Hill Companies, Inc, 2000.

Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan *Balance Scorecard*

Agar memudahkan pemahaman, metodologi *Balance Scorecard* akan dijabarkan sama dengan format *Six Sigma* (Gaspersz, 2002) yaitu sebagai berikut.

(1) *Define*

- Memperoleh komitmen tim kepemimpinan eksekutif (*Key Business Executive Leadership Team*)
- Mendefinisikan kebutuhan spesifik pelanggan secara umum melalui analisis SWOT dan pengamatan lingkungan agar dapat menentukan tema-tema strategis.
- Mendefinisikan tujuan-tujuan strategis korporat dan unit-unit bisnis kunci (*Key Business Units-KBUs*)
- Mendefinisikan tim inti yang bertanggung jawab untuk implementasi BSC
- Mendefinisikan kebutuhan dan melaksanakan pelatihan tentang konsep dan metodologi implementasi BSC
- Mendefinisikan kebutuhan sumber daya yang diperlukan untuk implementasi program BSC.
- Mendefinisikan target-target kinerja dalam empat perspektif BSC
- Mendefinisikan proses-proses bisnis internal kunci beserta persyaratan proses yang mampu mendukung pencapaian target kinerja.

(2) *Measure*

- Menetapkan spesifikasi target kinerja dalam empat perspektif BSC

- Menetapkan metode pengumpulan data yang akurat berkaitan dengan kebutuhan informasi dalam empat perspektif BSC
- Melakukan pengukuran terhadap empat perspektif BSC. Pengukuran dilakukan pada *inputs*, aktivitas, *output (lead/driver measures)* dan pada *outcomes (lag/outcome measures)*

(3) *Analyze*

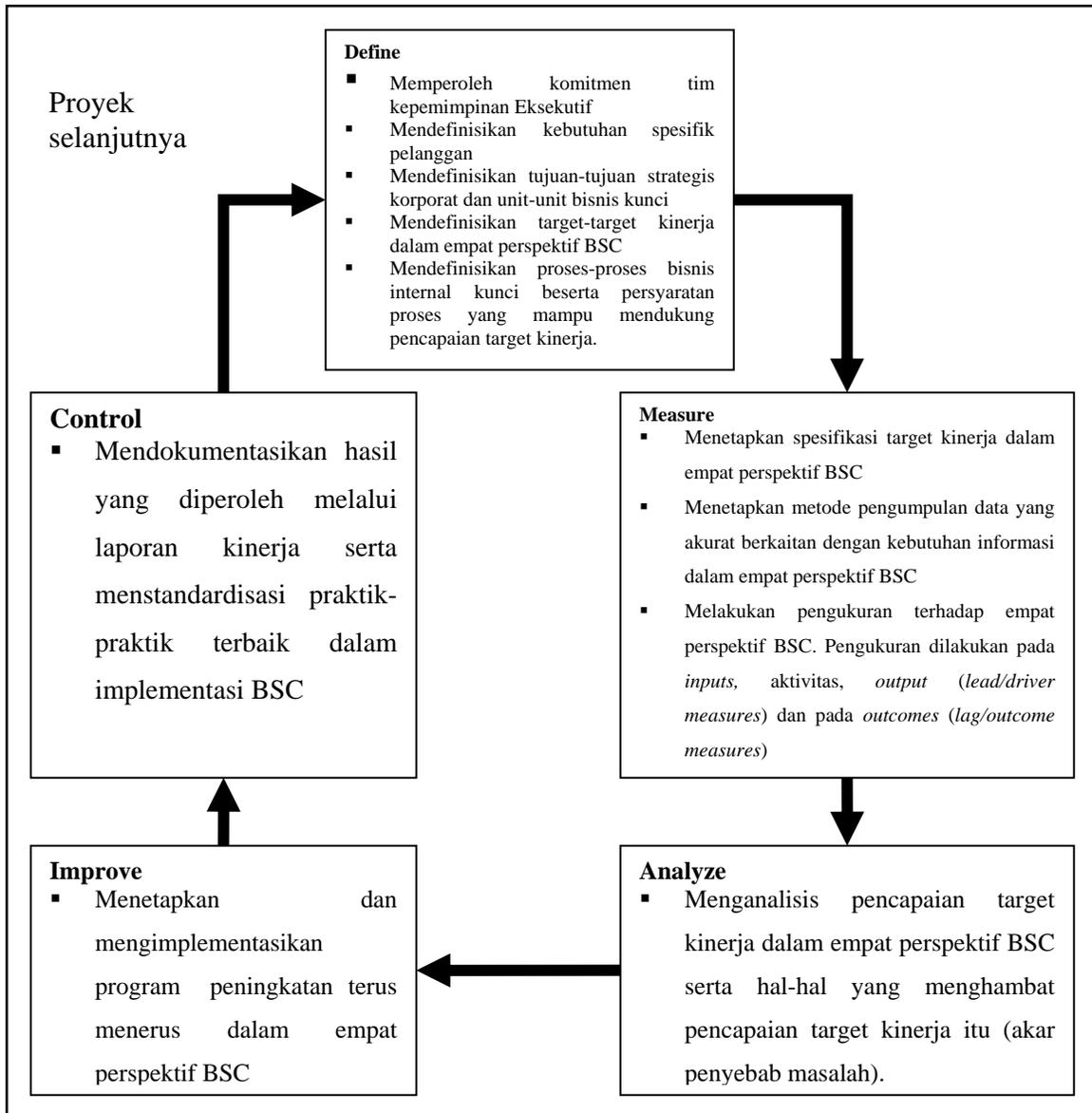
- Menganalisis pencapaian target kinerja dalam empat perspektif BSC serta hal-hal yang menghambat pencapaian target kinerja itu (akar penyebab masalah).

(4) *Improve*

- Menetapkan dan mengimplementasikan program peningkatan terus menerus dalam empat perspektif BSC

(5) *Control*

- Mendokumentasikan hasil yang diperoleh melalui laporan kinerja serta menstandarisasi praktik-praktik terbaik dalam implementasi BSC



Gambar 2 Siklus DMAIC pada *Balance Scorecard*

Sumber: Gaspersz, Vincent. 2002. *Balance Scorecard dengan Six Sigma*. Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama

Keterkaitan Audit Manajemen dengan *Six Sigma* dan *Balance Scorecard*

Audit manajemen adalah penilaian efektivitas dan efisiensi dari tiap bagian organisasi. Dalam audit manajemen juga dilakukan pengukuran kinerja. Sesuai dengan pembahasan di atas, auditor manajemen bisa

menggunakan pendekatan *Six Sigma* ataupun BSC untuk mengukur kinerja organisasi. Untuk memudahkan pemahaman, selanjutnya akan dibahas audit manajemen pada fungsi pemasaran sebagai contoh.

Auditor manajemen dengan menggunakan pendekatan *Six Sigma* bisa memulai audit dari *output* fungsi pemasaran dulu, apakah tingkat penjualan atau *market share* periode yang bersangkutan sudah mencapai target yang diharapkan (sesuai dengan *benchmark*) yang dipakai. Jika tidak atau jika terjadi perbedaan negatif (*deficiencies*), maka *deficiencies* tersebut bisa saja disebabkan oleh masalah dalam kualitas layanan pada pelanggan. Kemudian auditor bisa mengevaluasi kualitas layanan pada pelanggan dengan pendekatan *Six Sigma* dengan langkah-langkah sebagai berikut.

1. Tahap *define*

Merupakan langkah operasional pertama dalam evaluasi kualitas layanan yang didahului dengan mengidentifikasi kebutuhan spesifik pelanggan dan target yang akan dicapai.

2. Tahap *measure*

- Menentukan *critical to Quality* (CTQ) yang terkait langsung dengan kebutuhan spesifik dari pelanggan. Pengukuran yang dilakukan mempertimbangkan setiap dimensi layanan pada usaha jasa (*tangible, reliability, responsiveness, assurance, dan empathy*) atau dimensi produk dalam industri manufaktur untuk mengetahui variabel proses yang mempengaruhi terjadinya penyimpangan yang menyebabkan terganggunya kapabilitas proses.

- Melakukan pengumpulan data primer melalui penyebaran kuesoner pada pelanggan.
- Mengukur kinerja sekarang pada tingkat *uotcomes*

3. Tahap *analyze*

Mendeteksi variabel utama yang mempengaruhi ketidakpuasan layanan, identifikasi sumber atau penyebab ketidakpuasan tersebut dengan menggunakan *fishbone diagram*. Menghitung *opportunity cost* yang mungkin terjadi. Prakiraan *opportunity cost* bisa dilihat pada tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1 COPQ dari Pencapaian Beberapa Tingkat Sigma

Level Sigma (Kemampuan Proses)	Peluang Cacat per Sejuta (DPMO)	<i>Cost of Poor Quality</i> (COPQ)
1	691.462	Tidak dapat dihitung
2	308.537	Tidak dapat dihitung
3	66.807	25-40% dari penjualan
4	6.210	15-25% dari penjualan
5	233	5-15% dari penjualan
6	3.4	<1% dari penjualan

Sumber: Gaspersz, Vincent. 2002. *Balance Scorecard dengan Six Sigma*. Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama

4. Tahap *improve*

Melakukan identifikasi dan deskripsi tindakan atau kegiatan perbaikan yang merupakan rekomendasi pemecahan masalah kualitas layanan sehingga dapat mengurangi ketidakpuasan pelanggan terhadap layanan fungsi pemasaran.

5. Tahap *control*

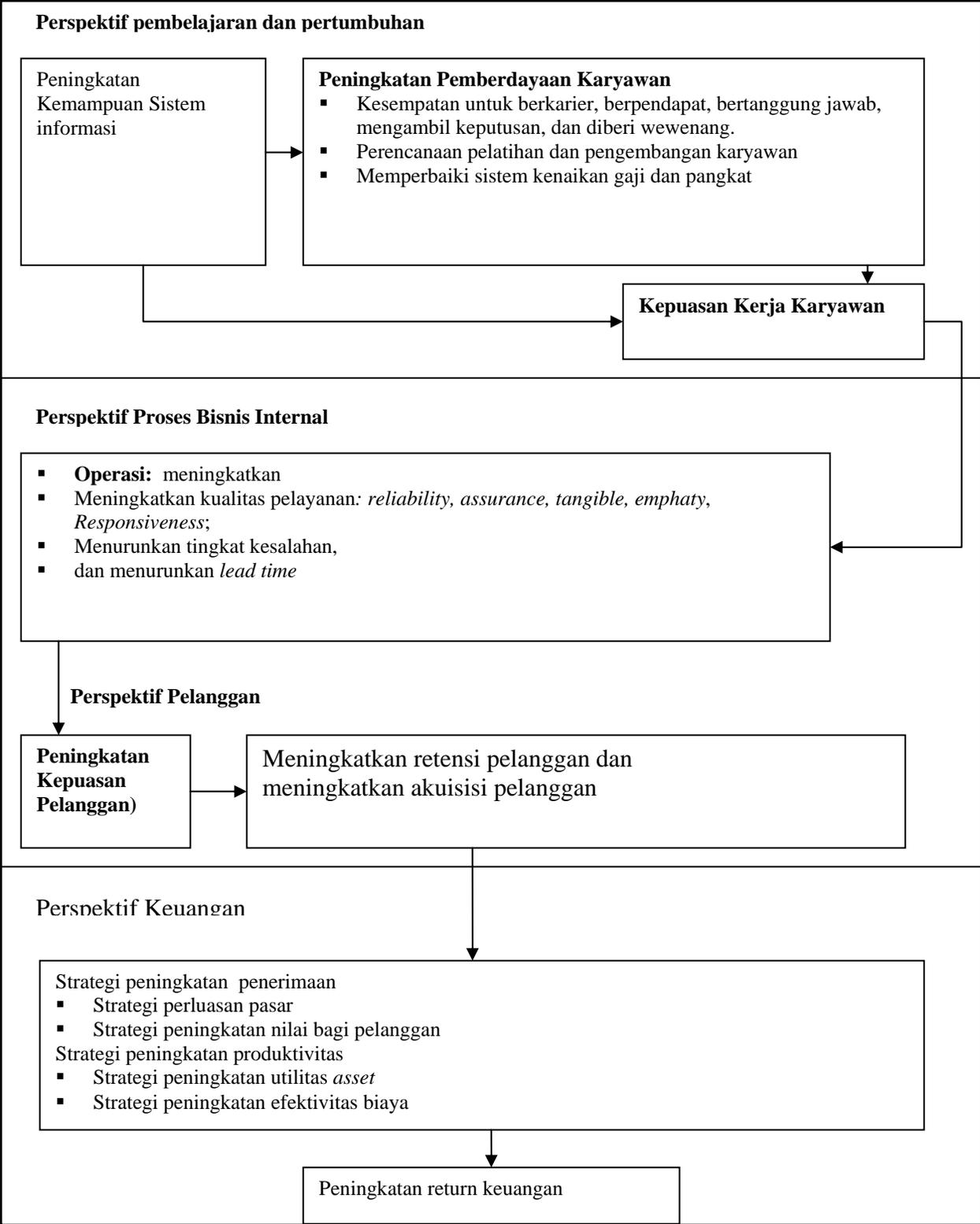
Memantau seluruh tindakan atau kegiatan agar tetap stabil dan sesuai dengan batas spesifikasi yang diinginkan pelanggan. Hasil-hasil peningkatan didokumentasikan dan dilakukan standardisasi. Jadi, pada tahap ini rekomendasi auditor sudah diterima dan kemudian diimplementasikan oleh manajemen dengan pengawasan auditor.

Selama ini, pengukuran kinerja hanya menitik beratkan pada sisi keuangan. Pengukuran kinerja yang hanya menitikberatkan pada ukuran keuangan memiliki kelemahan, yaitu ketidakmampuannya mengukur kinerja *intangible asset* dan harta-harta intelektual (SDM) perusahaan. Bahkan Kaplan dan Norton (1996) menyatakan bahwa kinerja keuangan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik dan cenderung membuat manajemen berperilaku disfungsional.

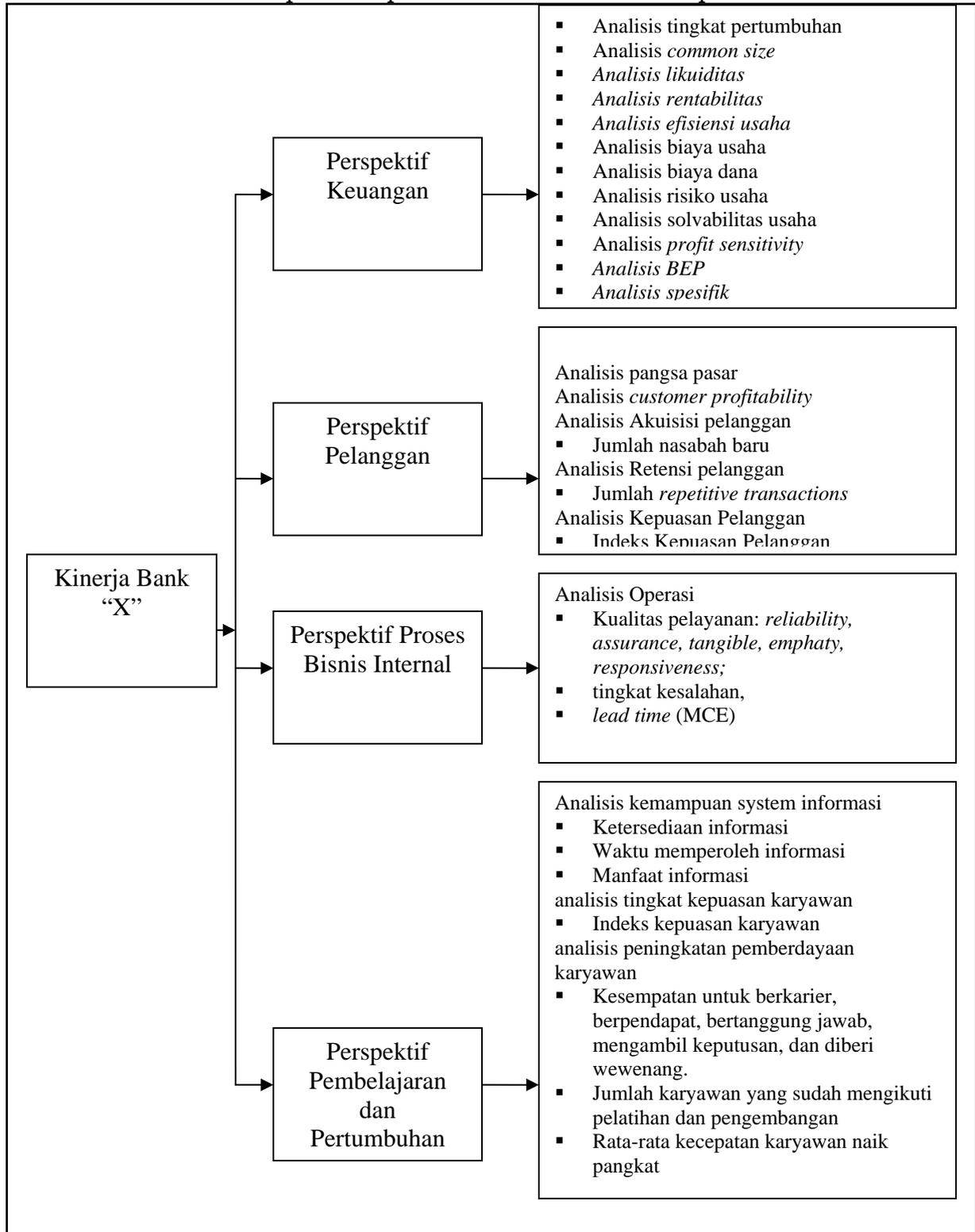
Melihat keterbatasan-keterbatasan penilaian kinerja yang hanya berdasarkan ukuran keuangan saja, muncul sebuah pengukuran kinerja bisnis dengan *balance scorecard* (BSC). BSC menyeimbangkan kinerja keuangan dan nonkeuangan. Lebih jauh lagi, BSC bukan hanya sekadar alat pengukur kinerja suatu perusahaan, melainkan merupakan suatu bentuk transformasi hal-hal strategis kepada seluruh tingkatan organisasi. BSC mengisyaratkan bahwa dengan pengukuran kinerja yang komprehensif sebagai pedoman sejauh mana strategi telah diimplementasikan, maka bisnis perusahaan dapat dijalankan dengan lebih baik. Jadi, pendekatan BSC bisa digunakan oleh auditor manajemen untuk menyeimbangkan pengukuran kinerja keuangan sebagai *lag factor* dan perspektif nonkeuangan lain sebagai

lead factor, yaitu perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan *learning&growth*. Pengukuran kinerja dalam rerangka *balance scorecard*, di samping untuk menilai efisiensi dan efektivitas manajemen, juga merupakan aktivitas untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan implementasi visi, misi, tujuan, dan strategi organisasi. Gambar 3 di bawah ini, menunjukkan contoh *Strategy Map* Bank “X” dan gambar 3 menunjukkan analisis keempat perspektif *balance scorecard* pada Bank “X”.

Gambar 3
Strategy Map Bank “X”



Gambar 4
 Analisis Keempat Perspektif *Balance Scorecard* pada Bank “X”



Akan tetapi jika dilihat berdasarkan pandangan BSC generasi III, kaitan audit manajemen dengan BSC adalah dalam mendesain BSC pada suatu organisasi perlu dilakukan audit manajemen. Berdasarkan penelitian empiris yang dilakukan oleh Kaplan&Norton, ternyata banyak strategi yang sudah diformulasi dengan baik tidak menghasilkan kinerja yang baik. Berarti ada *missing link* dalam tahap pengimplementasian strategi tersebut. Kemudian Kaplan dan Norton mendesain *framework* BSC untuk menjembatani antara formulasi strategi dan pengimplementasiannya. BSC dan *strategy map* adalah satu kesatuan. Berbicara tentang BSC tidak bisa tanpa diawali dengan *strategy map*. *Strategy map* menerjemahkan strategi dalam sasaran-sasaran sehingga memberikan gambaran/peta/*roadmap* cara mencapai tujuan strategi. Fokus dan ukuran sasaran tersebut dicakup dalam BSC. Dalam pendesainan BSC dilakukan audit manajemen untuk mengetahui *key succes factors* organisasi dan apa yang bisa *create value* untuk mencapai tujuan strategi. Misalnya dalam *alignment human capital* organisasi dengan perspektif proses bisnis internal dilakukan audit manajemen fungsi SDM untuk mengetahui tingkat *readiness human capital* yang mendukung tercapainya tujuan perspektif proses bisnis internal. Apakah ada *Competencies gap*, jika iya kemudian dikembangkan program pelatihan untuk mengeliminasi *competencies gap* tersebut.

IV. SIMPULAN

Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan dapat dikemukakan simpulan sebagai berikut:

1. Metodologi yang digunakan pengukuran kinerja dengan pendekatan *Six Sigma* adalah DMAIC (*define, measure, analyze, improvement, control*). Metodologi *Six Sigma* tidaklah kaku. Pendekatan *Six Sigma* membantu auditor, para manajer, dan karyawan memahami dan memperbaiki proses-proses yang kritis sehingga terciptanya *customer satisfaction*.
2. Metodologi yang digunakan pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balance Scorecard* (BSC generasi I) juga bisa menggunakan DMAIC (*define, measure, analyze, improvement, control*). Pengukuran kinerja dalam rerangka *balance scorecard* di samping untuk menilai efisiensi dan efektivitas manajemen juga merupakan aktivitas untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan implementasi visi, misi, tujuan, dan strategi organisasi.
3. Dalam audit manajemen juga dilakukan evaluasi kinerja. Auditor manajemen bisa menggunakan pendekatan *Six Sigma* untuk mengukur kinerja organisasi. Pendekatan BSC (BSC Generasi I) bisa digunakan oleh auditor manajemen untuk menyeimbangkan pengukuran kinerja keuangan sebagai *lag factor* dan perspektif nonkeuangan lain sebagai *lead factor*, yaitu perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan *learning&growth*.

Tapi jika dilihat berdasarkan pandangan BSC generasi III, kaitan audit manajemen dengan BSC adalah dalam mendesain BSC pada suatu organisasi dilakukan audit manajemen terlebih dahulu.

DAFTAR PUSTAKA

- Arens, Alvin A, Randall J. Elder, Marks S. Beasley. 2006. *Auditing and Assurance Services*, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Cooper, Sir Michael Craig, Philippe De Backer. 1994. *The Management Audit: How to Create an Effective Management Team*. Pitman Publishing.
- Gaspersz, Vincent. 2002. *Balance Scorecard dengan Six Sigma*. Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama
- Widayanto, Gatot. *Strategi Bisnis Six Sigma*, majalah Usahawan No. 01 Th XXXII Januari 2003, hal. 48.
- Brue, Greg. *Six Sigma for Managers*. McGraw-Hill Companies, Inc., 2002, p: 4
- Hamilton, Alexander. 1984. *Audit Management*. Modern Business Reports USA
- Norton, David P., Robert S. Kaplan. 2001. *The Strategy-Focused Organization*. Boston Massachusetts. Harvard Business School Press
- , 1992. *Balance Scorecard-Measures that Drive Performance*. Harvard Business Riview.
- Pande, Peter S; Robert P. Neuman; dan Roland R. Cavanagh. *The Six Sigma Way-How GE, Motorola, and Top Companies are Honing Their Performance*. The McGraw-Hill Companies, Inc, 2000.
- Siagian, Sondang P. 1999. *Audit Manajemen*. Bumi Aksara