

## Balanced Scorecard dan Pengukuran Kinerja Pemerintahan Daerah: Tinjauan Sistematis terhadap Implementasi dan Isu Penelitian

Trinda Farhan Satria<sup>1)\*</sup>, Rika Ampuh Hadiguna<sup>2)</sup>, Henmaid<sup>3)</sup>, Ikhwan Arief<sup>4)</sup>

<sup>1</sup> Universitas Adzkia, Padang, Indonesia.

<sup>2,3,4</sup> Teknik Industri, Universitas Andalas, Padang, Indonesia.

[trindafarhansatria@adzkia.ac.id](mailto:trindafarhansatria@adzkia.ac.id)<sup>1)\*</sup>; [hadiguna@ft.unand.ac.id](mailto:hadiguna@ft.unand.ac.id)<sup>2)</sup>; [hemaidi@ft.unand.ac.id](mailto:hemaidi@ft.unand.ac.id)<sup>3)</sup>; [ikhwanarief@ft.unand.ac.id](mailto:ikhwanarief@ft.unand.ac.id)<sup>4)</sup>

### ABSTRAK

Tinjauan literatur sistematis ini mengkaji secara kritis penerapan *Balanced Scorecard (BSC)* dalam pengukuran kinerja pemerintah daerah. Di tengah meningkatnya pengawasan terhadap efisiensi sektor publik, tinjauan ini menyintesis literatur terkini untuk menilai adaptasi, hasil, tantangan, dan manfaat penerapan *BSC* dalam pemerintahan daerah. Berdasarkan kumpulan data 1.891 studi, yang sebagian besar bersumber dari *Scopus* dan *Web of Science Clarivate*, tinjauan ini menggunakan metodologi kuantitatif dan kualitatif, termasuk analisis tematik dan eksplorasi tren. Temuan utama mengungkapkan peningkatan fokus akademis pada *BSC*, pendekatan metodologis yang beragam mulai dari studi kasus hingga analisis empiris, dan wawasan tematik dalam pelaksanaan praktis *BSC*. Tinjauan ini menyoroti kemampuan beradaptasi dan efektivitas *BSC* dalam berbagai konteks pemerintah daerah, sekaligus mengidentifikasi tantangan dalam implementasi dan kontekstualisasi. Secara teoritis, hal ini berkontribusi terhadap literatur pengukuran kinerja dengan memberikan gambaran komprehensif tentang penerapan *BSC* di sektor publik. Secara praktis, laporan ini memberikan wawasan berharga bagi pembuat kebijakan dan administrator dalam mengoptimalkan strategi pengukuran kinerja. Studi ini menggarisbawahi pentingnya *BSC* dalam meningkatkan pengukuran kinerja pemerintah daerah dan memberikan arahan untuk penelitian di masa depan, dengan menekankan perlunya studi longitudinal dan integrasi teknologi.

**Katakunci:** Balanced Scorecard, Local Government, Performance Measurement, Strategic Implementation.

### ABSTRACT

*This systematic literature review critically examines the application of the Balanced Scorecard (BSC) in local government performance measurement. Amidst growing scrutiny on public sector efficiency, this review synthesizes current literature to assess the adaptation, outcomes, challenges, and benefits of BSC implementation in local governance. Drawing from a dataset of 1,891 studies, sourced primarily from Scopus and Clarivate's Web of Science, the review employs both quantitative and qualitative methodologies, including thematic analysis and trend exploration. Key findings reveal an increasing academic focus on BSC, diverse methodological approaches ranging from case studies to empirical analyses, and thematic insights into BSC's practical execution. The review highlights BSC's adaptability and effectiveness in various local government contexts, while also identifying challenges in implementation and contextualization. Theoretically, it contributes to the performance measurement literature by providing a comprehensive overview of BSC applications in the public sector. Practically, it offers valuable insights for policymakers and administrators in optimizing performance measurement strategies. The study underscores the significance of BSC in enhancing local government performance measurement and suggests directions for future research, emphasizing the need for longitudinal studies and technological integration.*

**Keywords:** Balanced Scorecard, Local Government, Performance Measurement, Strategic Implementation.

## PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja pemerintah daerah bukan sekedar *checklist* birokrasi; hal ini merupakan alat penting untuk meningkatkan akuntabilitas publik, meningkatkan pemberian layanan, dan mendorong tata kelola pemerintahan yang transparan. Di era ketika efektivitas dan efisiensi pemerintah daerah semakin diperhatikan, kebutuhan akan sistem pengukuran kinerja yang kuat semakin dibutuhkan. Pemerintah daerah, yang dicirikan oleh kedekatannya dengan masyarakat, memiliki posisi unik untuk memberikan dampak terhadap kehidupan sehari-hari masyarakatnya. Oleh karena itu, kinerja mereka secara langsung mempengaruhi kepercayaan dan kepuasan masyarakat (Král, 2022).

Namun, pemerintah daerah menghadapi tantangan tersendiri yang mempersulit pengukuran kinerja. Berbeda dengan badan usaha swasta, tujuan mereka mempunyai banyak aspek, dan seringkali memprioritaskan pelayanan dan kesejahteraan sosial dibandingkan keuntungan. Kompleksitas ini memerlukan pendekatan yang berbeda dalam pengukuran kinerja, yang melampaui metrik keuangan tradisional dan mencakup tujuan masyarakat yang lebih luas (Zhong et al., 2022). Selain itu, pemerintah daerah beroperasi dalam konteks politik, ekonomi, dan budaya yang berbeda-beda, sehingga menambah kompleksitas sistem manajemen kinerja mereka (Jurnali & Siti-Nabiha, 2015) dan (Murti et al., 2021)

Tantangan-tantangan ini menyoroti perlunya kerangka kerja yang dapat beradaptasi namun kuat untuk menilai dan memandu kinerja pemerintah daerah. *Balanced Scorecard (BSC)*, sebuah alat manajemen strategis, menawarkan kerangka kerja seperti itu. Dengan menyeimbangkan indikator keuangan dengan ukuran kepuasan pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan organisasi, *BSC* menyajikan pandangan kinerja organisasi yang lebih holistik (Agarwal et al., 2022) dan (Afrasiabi et al., 2022). Di sektor pemerintahan daerah, hal ini berarti penilaian komprehensif yang menyelaraskan kegiatan operasional dengan tujuan masyarakat yang lebih luas, sehingga memungkinkan tata kelola yang lebih efektif dan responsif (Nurindrasari et al., 2022).

Dalam tinjauan literatur sistematis ini, kami menyelidiki bagaimana pemerintah daerah mengadopsi *BSC* untuk mengatasi tantangan unik mereka dan mengukur kinerja mereka secara efektif. Kami bertujuan untuk mensintesis penelitian yang ada, menyoroti praktik terbaik, dan mengidentifikasi kesenjangan yang dapat dieksplorasi oleh penelitian di masa depan.

*BSC* yang awalnya dikembangkan oleh Kaplan dan Norton pada awal tahun 1990an, merevolusi pendekatan pengukuran kinerja dan manajemen dalam organisasi. Hal ini melampaui metrik keuangan tradisional, menawarkan kerangka kerja yang lebih komprehensif yang menggabungkan berbagai perspektif untuk mengevaluasi kinerja organisasi. *BSC* disusun berdasarkan empat dimensi utama: kinerja keuangan, kepuasan pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Nurindrasari et al., 2020); (Gao et al., 2018).

1. **Kinerja Keuangan:** Dimensi ini mengevaluasi kesehatan keuangan organisasi, yang penting bagi keberlanjutan dan keberhasilan jangka panjang. Biasanya mencakup langkah-langkah seperti pertumbuhan pendapatan, manajemen biaya, dan profitabilitas.
2. **Kepuasan Pelanggan:** Perspektif ini berfokus pada pemahaman dan pemenuhan kebutuhan dan harapan pelanggan atau klien. Dalam konteks pemerintah daerah, hal ini berarti masyarakat dan pemangku kepentingan yang mereka layani.
3. **Proses Internal:** Aspek ini mengkaji efisiensi dan efektivitas proses operasional internal. Hal ini bertujuan untuk mengidentifikasi area perbaikan yang dapat meningkatkan kinerja dan penyampaian layanan.
4. **Pembelajaran dan Pertumbuhan:** Dimensi ini membahas kemampuan organisasi untuk berinovasi dan berkembang. Ini mencakup pelatihan, pengembangan, dan budaya organisasi karyawan yang mendukung pertumbuhan dan adaptasi berkelanjutan.

Di bidang pemerintahan daerah, *BSC* sangat relevan karena pendekatannya yang holistik. Ukuran kinerja tradisional sering kali gagal dalam menangkap berbagai tujuan lembaga pemerintah, yang mencakup tidak hanya pengelolaan keuangan namun juga kualitas layanan, kepuasan masyarakat, dan pengembangan masyarakat. Kerangka kerja *BSC* memungkinkan pemerintah daerah menyelaraskan tujuan strategis mereka dengan hasil yang terukur, memastikan penilaian seimbang yang mencerminkan efisiensi operasional dan dampak masyarakat (Král, 2022) (Zhong et al., 2022);

Kemampuan beradaptasi *BSC* juga memungkinkan penyesuaian agar sesuai dengan beragam kebutuhan dan konteks pemerintah daerah yang berbeda. Fleksibilitas ini sangat penting dalam sektor publik di mana tujuan dan prioritas dapat bervariasi secara signifikan berdasarkan faktor sosial-politik dan ekonomi (van der Kolk, 2022), (Compton et al., 2022). Dengan menggabungkan berbagai indikator kinerja, *BSC* menyediakan alat komprehensif bagi pemerintah daerah untuk menavigasi lanskap unik mereka, menumbuhkan budaya perbaikan berkelanjutan dan akuntabilitas.

Penerapan *BSC* di pemerintah daerah menghadirkan tantangan dan peluang yang unik, sebuah topik yang semakin mendapat perhatian namun masih kurang dieksplorasi dalam literatur akademis. Meskipun penerapan *BSC* di sektor swasta sudah terdokumentasi dengan baik, adaptasinya terhadap lingkungan pemerintah daerah yang kompleks dan beragam memerlukan penyelidikan yang lebih mendalam. (Nurindrasari et al., 2022) dan (Ndevu & Muller, 2018) menyoroti perlunya pendekatan *BSC* yang disesuaikan di sektor publik, di mana metrik keuangan tradisional mungkin tidak sepenuhnya mencakup cakupan tujuan pelayanan publik.

Penelitian yang dilakukan (Král, 2022) lebih jauh menekankan kompleksitas dalam menyelaraskan kerangka *BSC* dengan beragam tujuan pemerintah daerah, yang tidak hanya mencakup kinerja keuangan tetapi juga mencakup kesejahteraan masyarakat dan keterlibatan masyarakat. Sentimen ini juga diungkapkan dalam karya (Kamensky, 2023), yang membahas tantangan dan evolusi dalam penerapan sistem pengukuran kinerja di sektor publik, dengan merujuk pada penerapan pendekatan komprehensif seperti *BSC*.

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh (Zhong et al., 2022) menggali kekhususan penerapan alat pengukuran kinerja di lingkungan pemerintahan, yang menggarisbawahi perlunya kerangka kerja yang mudah beradaptasi dan peka konteks. Perspektif ini dilengkapi dengan wawasan dari (Xiong & Li, 2022) yang mengeksplorasi tantangan praktis dan penerapan *BSC* di dunia nyata dalam skenario pemerintah daerah, menyoroti kesenjangan dalam penelitian empiris mengenai dampak jangka panjang dan keberlanjutan. Studi-studi ini secara kolektif mengungkapkan kesenjangan penelitian yang signifikan dalam memahami bagaimana pemerintah daerah dapat menerapkan dan mengambil manfaat dari kerangka *BSC* secara efektif (Yahanpath et al., 2018). Mereka menyarankan perlunya penelitian yang lebih empiris yang berfokus pada efektivitas jangka panjang, kemampuan beradaptasi, dan penerapan kontekstual *BSC* dalam lingkungan pemerintah daerah yang beragam dan dinamis.

Kesenjangan yang menonjol dalam penelitian saat ini adalah terbatasnya fokus pada kontekstualisasi *Balanced Scorecard (BSC)* dalam berbagai kerangka pemerintahan daerah. Penelitian-penelitian cenderung menggeneralisasi temuan-temuan yang ada tanpa mempertimbangkan secara memadai berbagai kondisi politik, ekonomi, dan budaya yang secara jelas mempengaruhi operasional pemerintah daerah. Penelitian yang dilakukan oleh (Král, 2022) dan (Zhong et al., 2022) mulai membahas hal ini, namun diperlukan pendalaman lebih lanjut. Misalnya, (Fasiello et al., 2022) mengeksplorasi pendorong pengukuran kinerja di pemerintah daerah, dengan menyoroti pentingnya faktor kontekstual dalam sistem manajemen kinerja. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh (Caldas et al., 2022), serta oleh (Xiong & Li, 2023), menekankan perlunya menyesuaikan alat pengukuran kinerja seperti *BSC* dengan persyaratan dan tantangan spesifik pemerintah daerah. Studi-studi ini menggarisbawahi

pentingnya kemampuan beradaptasi dan relevansi dalam menerapkan kerangka pengukuran kinerja dalam berbagai konteks lokal.

Sedangkan, penelitian (Erwin et al., 2022), serta (Malakoane et al., 2022), lebih jauh menggambarkan tantangan praktis dan penerapan *BSC* di dunia nyata di sektor pemerintah daerah. Studi-studi ini berkontribusi pada pemahaman tentang bagaimana *BSC* dapat diadaptasi dan diterapkan secara efektif dalam berbagai skenario tata kelola daerah, sehingga menyoroti perlunya penelitian empiris yang lebih fokus pada aspek-aspek ini. Referensi-referensi ini secara kolektif memperkuat perlunya penelitian yang lebih rinci dan kontekstual mengenai penerapan *BSC* di pemerintah daerah. Terlihat adanya area penting untuk eksplorasi di masa depan, khususnya dalam memahami bagaimana *BSC* dapat diadaptasi untuk memenuhi beragam kebutuhan pemerintah daerah dalam berbagai konteks politik, ekonomi, dan budaya.

Di sisi lain, literatur yang ada kurang memberikan analisis komprehensif mengenai efektivitas jangka panjang dan keberlanjutan implementasi *BSC* di pemerintah daerah. Meskipun penelitian sering kali memberikan penilaian awal, terdapat kesenjangan yang nyata dalam penelitian yang menyelidiki dampak yang sedang berlangsung atau evolusi strategi *BSC* dari waktu ke waktu. Misalnya, penelitian yang dilakukan oleh (Nurindrasari et al., 2022), mulai membahas aspek-aspek ini, namun diperlukan studi longitudinal yang lebih luas.

Selain itu, karya (Caldas et al., 2022) dan (Fasiello et al., 2022) menyoroti perlunya evaluasi berkelanjutan terhadap penerapan *BSC* di sektor publik untuk memahami kelayakan dan kemampuan adaptasinya dalam jangka panjang. Studi-studi ini menggarisbawahi pentingnya mempertimbangkan bagaimana strategi *BSC* berkembang dan beradaptasi dari waktu ke waktu dalam konteks unik pemerintah daerah. Lebih lanjut, penelitian (Febriyanti et al., 2023a) dan (Garengo & Sardi, 2020) berkontribusi pada pemahaman aspek keberlanjutan implementasi *BSC*. Mereka menekankan pentingnya mengintegrasikan faktor-faktor teknologi dan sosio-ekonomi yang berkembang dalam penilaian efektivitas *BSC* jangka panjang. Referensi-referensi ini secara kolektif memperkuat perlunya penelitian yang lebih rinci dan longitudinal mengenai penerapan *BSC* di pemerintah daerah. Studi-studi semacam ini akan memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai nilai abadi dan kemampuan adaptasi kerangka *BSC* dalam lingkungan tata kelola sektor publik yang dinamis dan beragam.

Oleh karena itu, tujuan utama dari tinjauan literatur ini adalah untuk mengisi kesenjangan penelitian ini dengan memberikan analisis menyeluruh mengenai penerapan *Balanced Scorecard* di pemerintah daerah. Secara khusus, tinjauan literatur ini bertujuan untuk:

1. Memeriksa Adaptasi Kontekstual: Selidiki bagaimana *BSC* diadaptasi ke berbagai konteks pemerintah daerah, dengan mempertimbangkan pengaruh politik, ekonomi, dan budaya.
2. Menilai Implementasi dan Hasil: Menganalisis keberhasilan dan tantangan yang dihadapi pemerintah daerah dalam menerapkan *BSC*, berdasarkan studi empiris.
3. Jelajahi Dampak Jangka Panjang: Mengevaluasi keberlanjutan dan efektivitas jangka panjang strategi *BSC* di lingkungan pemerintah daerah.
4. Menawarkan Wawasan Komparatif: Menyajikan analisis komparatif di berbagai wilayah geografis dan model tata kelola.
5. Identifikasi Praktik Terbaik dan Pelajaran Utama: Sintesis praktik terbaik dan pembelajaran untuk memandu penerapan dan penelitian di masa depan dalam bidang ini.

Dengan mengatasi kesenjangan ini, tinjauan literatur ini bertujuan untuk memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pemahaman dan penerapan praktis *BSC* dalam pengukuran kinerja pemerintah daerah.

Tinjauan literatur sistematis ini lebih dari sekadar kumpulan penelitian mengenai *BSC* di lingkungan pemerintah daerah. Artikel ini memberikan analisis dan sintesis kritis yang memberikan kontribusi terhadap pengetahuan akademis dan penerapan praktis di bidang pengukuran kinerja pemerintah daerah. Tinjauan ini penting karena beberapa alasan utama:

1. Mengisi Kesenjangan Akademik: Dengan mengkaji literatur yang ada secara sistematis, tinjauan ini mengatasi kesenjangan penelitian yang ada, khususnya dalam kontekstualisasi dan efektivitas jangka panjang *BSC* di pemerintah daerah. Wawasan yang diperoleh dari penelitian seperti yang dilakukan oleh (Král, 2022),(Zhong et al., 2022), dan lainnya, berkontribusi pada pemahaman akademis yang lebih beragam tentang tantangan dan adaptasi penerapan *BSC* dalam konteks tata kelola daerah yang beragam.
2. Implikasi Praktis bagi Pemerintah Daerah: Temuan-temuan dari tinjauan ini mempunyai nilai praktis yang besar bagi para pembuat kebijakan, administrator, dan praktisi di pemerintah daerah. Dengan menggabungkan praktik terbaik dan pembelajaran dari berbagai penerapan *BSC*, tinjauan ini menawarkan wawasan dan panduan yang dapat ditindaklanjuti bagi pemerintah daerah yang berupaya meningkatkan sistem pengukuran kinerjanya. Hal ini sangat relevan mengingat penelitian yang dilakukan (Nurindrasari et al., 2022) dan Thyagaraju, et.al., (2023) yang membahas penerapan praktis dan tantangannya.
3. Panduan untuk Penelitian Masa Depan: Tinjauan ini juga berfungsi sebagai peta jalan untuk penelitian masa depan di bidang ini. Dengan menyoroti kesenjangan dan area yang belum terekplorasi, seperti perlunya studi longitudinal yang ditekankan oleh Rahayu, et.al., (2022) dan (Febriyanti et al., 2023b), mengarahkan para sarjana pada pertanyaan-pertanyaan kritis dan metodologi yang dapat lebih memperkaya pemahaman *BSC* dalam konteks pemerintah daerah.
4. Meningkatkan Kerangka Pengukuran Kinerja: Pemahaman dari tinjauan ini berkontribusi pada pengembangan kerangka pengukuran kinerja yang lebih kuat, mudah beradaptasi, dan efektif untuk pemerintah daerah. Dengan menganalisis beragam penerapan *BSC*, sebagaimana dibuktikan dalam penelitian (Garengo & Sardi, 2020), penelitian ini memberikan landasan untuk mengembangkan kerangka kerja yang lebih selaras dengan kebutuhan dan tujuan unik pemerintah daerah.
5. Berkontribusi pada Pengembangan Kebijakan: Terakhir, tinjauan ini membantu perumusan kebijakan yang lebih tepat dan efektif terkait pengukuran kinerja di sektor publik. Analisis komprehensif terhadap literatur yang ada memberikan landasan pengetahuan yang dapat mendukung pengambilan kebijakan, implementasi program, dan perencanaan strategis dalam pemerintahan daerah.

Kesimpulannya, tinjauan literatur sistematis ini tidak hanya menjembatani kesenjangan yang signifikan dalam literatur akademis namun juga memberikan wawasan praktis dan arahan strategis untuk implementasi dan evolusi *BSC* yang efektif di lingkungan pemerintah daerah.

## **METODE**

### **Strategi Pencarian Literatur**

Tinjauan literatur sistematis dilakukan dengan menelusuri database *Scopus* secara komprehensif, dan beberapa artikel juga terindeks di *Web of Science Clarivate*. Strategi pencarian ini dirancang dengan cermat untuk menangkap beragam literatur relevan yang berkaitan dengan penerapan *Balanced Scorecard* dalam pengukuran dan evaluasi kinerja pemerintah daerah.

Pencarian disusun berdasarkan kata kunci dan frasa tertentu untuk memastikan masuknya studi terkait. Kata kunci dan permintaan pencarian *Boolean* berikut digunakan:

1. "*Performance measurement*" AND "*government*"
2. "*Performance evaluation*" AND "*government*"
3. "*Performance measurement*" AND "*local government*"
4. "*Performance evaluation*" AND "*local government*"
5. "*Balanced scorecard*" AND "*Performance measurement*" AND "*local government*"
6. *BSC* AND "*Performance measurement*" AND "*local government*"

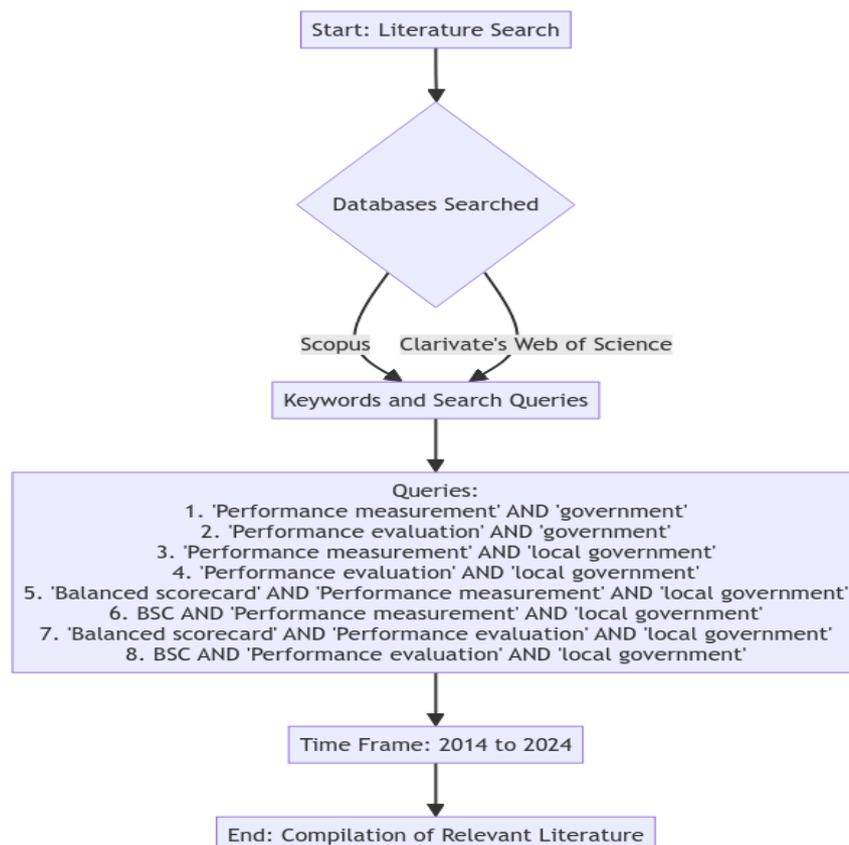
7. "Balanced scorecard" AND "Performance evaluation" AND "local government"
8. BSC AND "Performance evaluation" AND "local government"

Kata kunci ini dipilih untuk mencakup berbagai topik terkait pengukuran dan evaluasi kinerja dalam konteks pemerintahan dan pemerintahan daerah, dengan penekanan khusus pada pendekatan *Balanced Scorecard*.

Pencarian literatur dilakukan dalam jangka waktu tertentu untuk memastikan relevansi dan kekinian studi yang disertakan. Berdasarkan tahun publikasi yang ada dalam kumpulan data, jangka waktu pencarian literatur ini berkisar antara tahun 2014 hingga 2024. Periode ini dipilih untuk memberikan gambaran komprehensif mengenai perkembangan, tantangan, dan tren terkini di lapangan.

Basis data utama yang digunakan untuk pencarian ini adalah *Scopus*, yang dikenal dengan cakupan literatur ilmiah dan ilmiahnya yang luas. Hal ini dilengkapi dengan artikel-artikel yang diindeks di *Clarivate's Web of Science*, sumber resmi lainnya untuk publikasi akademis. Kombinasi dari database ini memastikan kumpulan studi penelitian yang menyeluruh dan beragam, sehingga menawarkan pandangan holistik tentang pokok bahasanya.

Strategi pencarian dirancang secara menyeluruh dan tepat, bertujuan untuk mencakup semua literatur yang relevan sambil mempertahankan fokus pada tujuan penelitian spesifik dari tinjauan ini. Pendekatan ini memungkinkan kompilasi kumpulan data komprehensif yang menjadi dasar analisis dan sintesis sistematis yang disajikan dalam tinjauan ini.



**Gambar 1. Strategi pencarian**

### Kriteria Seleksi

Kriteria pemilihan untuk tinjauan literatur sistematis disusun dengan cermat untuk memastikan dimasukkannya studi yang paling relevan dan berdampak. Kriteria ini sangat penting dalam

menyempurnakan hasil pencarian untuk memperoleh wawasan bermakna dari literatur. Kriteria inklusi dan kriteria pengecualian adalah sebagai berikut:

**Kriteria Inklusi:**

1. Relevansi Topik: Studi ini harus fokus pada pengukuran dan evaluasi kinerja dalam konteks pemerintah daerah, khususnya menggunakan atau mendiskusikan pendekatan *BSC*.
2. Jenis Pemerintahan Daerah: Studi ini harus berkaitan dengan entitas pemerintah daerah, termasuk kotamadya, kota besar, kabupaten, atau unit administratif yang setara. Studi yang berfokus pada pemerintah atau sektor swasta yang lebih luas tidak disertakan kecuali studi tersebut memberikan wawasan langsung yang relevan dengan konteks pemerintah daerah.
3. Periode Publikasi: Sejalan dengan strategi pencarian literatur, hanya penelitian yang diterbitkan dalam rentang waktu 2014 hingga 2024 yang dimasukkan. Hal ini memastikan bahwa tinjauan tersebut mencakup temuan-temuan terkini dan relevan di lapangan.
4. Sumber Ilmiah dan Tinjauan Sejawat: Penelitian harus dipublikasikan dalam jurnal ilmiah yang ditinjau oleh sejawat, untuk memastikan kredibilitas dan ketelitian penelitian. Makalah konferensi, buku, dan bab buku dimasukkan jika memenuhi kriteria inklusi lainnya dan memberikan kontribusi signifikan terhadap topik tersebut.

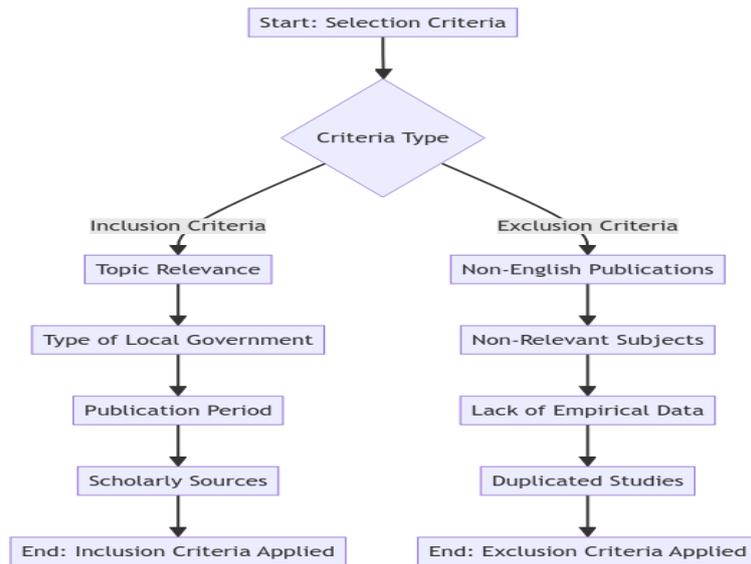
**Kriteria Pengecualian:**

1. Publikasi Non-Bahasa Inggris: Studi yang tidak diterbitkan dalam bahasa Inggris dikeluarkan karena kendala bahasa dalam analisis dan sintesis.
2. Subyek yang Tidak Relevan: Studi yang tidak secara langsung membahas pengukuran kinerja di lingkungan pemerintah daerah, atau tidak membahas pendekatan *BSC*, meskipun studi tersebut berkaitan dengan pengukuran kinerja dalam arti yang lebih luas.
3. Kurangnya Data Empiris: Makalah yang murni bersifat teoritis tanpa data empiris atau analisis studi kasus tidak disertakan kecuali makalah tersebut memberikan wawasan yang signifikan tentang kerangka kerja atau metodologi pengukuran kinerja pemerintah daerah.
4. Studi Duplikasi: Dalam kasus di mana beberapa versi studi yang sama ditemukan di database berbeda, hanya versi paling lengkap dan terkini yang disertakan.

Kriteria ini diterapkan secara sistematis pada semua studi potensial yang diidentifikasi pada tahap pencarian awal untuk memastikan adanya kumpulan literatur yang terfokus dan relevan mengenai penerapan *BSC* dalam pengukuran kinerja pemerintah daerah.

**Ekstraksi dan Sintesis Data**

Proses ekstraksi dan sintesis data dilakukan dengan cermat untuk memastikan representasi temuan dari studi terpilih yang komprehensif dan akurat, yang melibatkan beberapa langkah:



**Gambar 2. Kriteria Inklusi dan Eksklusi**

**Ekstraksi Data:**

1. Kategorisasi Informasi: Informasi penting diambil dari setiap studi yang dipilih, termasuk penulis, tahun publikasi, tujuan studi, metodologi, temuan utama, dan kesimpulan. Pendekatan ini selaras dengan metodologi yang digunakan dalam penelitian seperti yang dilakukan oleh (Nurindrasari et al.,2022) dan Thyagaraju, et.al.,2023), yang menekankan kategorisasi data secara rinci untuk kejelasan dan kelengkapan.
2. Tabel Data: Data yang diekstraksi disusun ke dalam tabel data terstruktur. Hal ini memfasilitasi gambaran yang jelas dan sistematis dari setiap studi, sehingga lebih mudah untuk mengidentifikasi pola, tema, dan kesenjangan dalam literatur.
3. Perbandingan Lintas Studi: Perbandingan dilakukan antar studi untuk mengidentifikasi konsistensi dan perbedaan dalam temuan, metodologi, dan pendekatan teoritis.

**Pendekatan Sintesis:**

1. Analisis Tematik: Analisis tematik dilakukan untuk mengidentifikasi dan mengkategorikan tema dan pola utama yang muncul dari literatur. Metode ini, mencerminkan pendekatan studi seperti yang dilakukan oleh (Král, 2022) dan (Zhong et al., 2022), memungkinkan pemahaman yang lebih mendalam tentang konsep dan tren yang mendasari bidang ini.
2. Meta-Sintesis: Jika memungkinkan, meta-sintesis digunakan untuk menggabungkan temuan dari studi kualitatif, sehingga memberikan tingkat abstraksi dan interpretasi yang lebih tinggi. Pendekatan ini sangat berguna dalam mensintesis wawasan dari beragam latar belakang metodologi dan kontekstual.
3. Analisis Komparatif: Analisis komparatif digunakan untuk mengevaluasi penerapan *BSC* dalam konteks pemerintahan daerah yang berbeda, seperti terlihat dalam metodologi penelitian seperti yang dilakukan oleh Rahayu, et.al., (2022) dan (Febriyanti et al., 2023a).

Proses sintesis bertujuan untuk mengintegrasikan temuan-temuan dari studi individual ke dalam pemahaman yang koheren dan komprehensif mengenai penerapan dan dampak *BSC* dalam pengukuran kinerja pemerintah daerah. Hal ini melibatkan evaluasi bukti secara kritis, mengidentifikasi tema-tema menyeluruh, dan menarik kesimpulan berdasarkan wawasan kolektif literatur.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Ikhtisar Studi Terpilih

Tinjauan pustaka yang sistematis mencakup sejumlah besar penelitian, yang memberikan gambaran menyeluruh tentang penerapan *BSC* di lingkungan pemerintah daerah. Berikut ringkasan temuan berdasarkan dataset:

1. Jumlah Studi: Tinjauan ini mencakup total 1.891 studi. Koleksi yang luas ini menandakan besarnya minat akademis dan beragam penelitian yang dilakukan di bidang pengukuran kinerja di pemerintah daerah, khususnya yang berkaitan dengan penerapan *BSC*.
2. Jenis Pemerintahan Daerah yang Dikaji: Dari total studi, 61 studi secara eksplisit menyebutkan jenis pemerintahan daerah tertentu seperti kota, kabupaten, kotamadya, dan kota kecil. Hal ini menunjukkan adanya fokus pada berbagai bentuk struktur pemerintahan daerah, yang mencerminkan beragamnya penerapan praktik pengukuran kinerja di berbagai unit administratif. Penyebutan jenis-jenis ini dalam penelitian menunjukkan adanya pendekatan yang ditargetkan untuk memahami implementasi *BSC* dalam berbagai konteks pemerintah daerah.

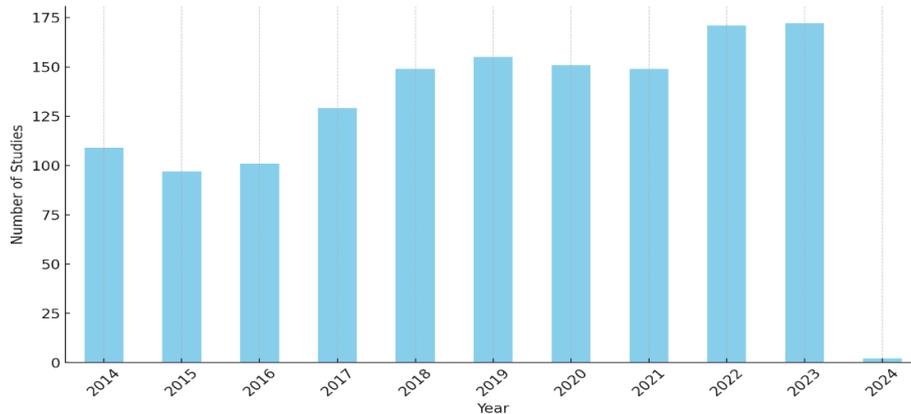
Sayangnya, karena keterbatasan data, analisis statistik terperinci mengenai distribusi geografis penelitian tidak dapat dilakukan. Namun, kehadiran jenis pemerintah daerah tertentu dalam judul studi memberikan wawasan mengenai area fokus dan konteks penelitian.

Hasil-hasil ini secara kolektif memberikan perspektif yang berharga mengenai penelitian terkini mengenai penggunaan *BSC* di pemerintah daerah, dan menyoroti luas dan spesifiknya penelitian di bidang ini. Keberagaman jenis pemerintah daerah yang diteliti menggarisbawahi kemampuan adaptasi dan relevansi kerangka *BSC* dalam konteks administratif dan geografis yang berbeda.

Analisis lebih lanjut mengungkapkan beberapa tren dari waktu ke waktu mengenai fokus dan metodologi pengukuran dan evaluasi kinerja, khususnya dalam konteks pemerintah daerah. Berikut ringkasan berdasarkan jumlah kata kunci dari abstrak penelitian:

1. Peningkatan Fokus: Terdapat peningkatan signifikan dalam jumlah penelitian terkait pengukuran dan evaluasi kinerja di pemerintah daerah selama bertahun-tahun. Dimulai dari 109 studi pada tahun 2014, jumlahnya terus meningkat, mencapai puncaknya yaitu 172 studi pada tahun 2023. Tren ini menunjukkan meningkatnya minat akademis dan praktis pada bidang tersebut.
2. Evolusi Metodologis: Kehadiran kata kunci seperti "metodologi" dan "tren" dalam studi menunjukkan adanya pendekatan yang berkembang terhadap pengukuran dan evaluasi kinerja. Meskipun kumpulan data tidak memberikan rincian eksplisit mengenai sifat perubahan metodologi ini, meningkatnya frekuensi istilah-istilah ini menyiratkan penyempurnaan dan adaptasi berkelanjutan terhadap metode yang digunakan dalam bidang penelitian ini.
3. Perkembangan Terkini: Banyaknya penelitian dalam beberapa tahun terakhir, khususnya pada tahun 2022 dan 2023, menyoroti perkembangan yang sedang berlangsung dan relevansi pengukuran dan evaluasi kinerja di lingkungan pemerintah daerah. Lonjakan yang terjadi baru-baru ini dapat menjadi indikasi adanya tantangan baru, inovasi, atau pergeseran fokus dalam bidang ini.
4. Minat yang Konsisten: Sepanjang dekade ini, terdapat minat yang konsisten terhadap pengukuran dan evaluasi kinerja, sebagaimana dibuktikan dengan jumlah penelitian yang stabil setiap tahunnya. Konsistensi ini menggarisbawahi pentingnya dan relevansi berkelanjutan dari bidang penelitian ini.

Tren ini mencerminkan bidang yang dinamis dan berkembang, dengan semakin banyak peneliti dan praktisi yang berfokus pada efektivitas, metodologi, dan praktik yang berkembang dalam pengukuran dan evaluasi kinerja di pemerintah daerah. Peningkatan jumlah penelitian menunjukkan bahwa bidang ini akan terus menjadi fokus penelitian dan praktik yang signifikan di tahun-tahun mendatang.



**Gambar 3. Tren publikasi dari waktu ke waktu**

Analisis kumpulan data berdasarkan afiliasi penulis mengungkapkan negara-negara yang mendominasi diskusi tentang topik pengukuran dan evaluasi kinerja pemerintah daerah. Negara-negara teratas, beserta jumlah kemunculan dalam afiliasinya, adalah sebagai berikut:

1. Cina: 989 artikel
2. Amerika Serikat: 825 artikel
3. Indonesia: 271 artikel
4. India: 245 artikel
5. Australia: 197 artikel
6. Britania Raya: 168 artikel

Analisis ini menunjukkan bahwa penulis yang berafiliasi dengan institusi di Cina dan Amerika Serikat secara khusus aktif berkontribusi pada bidang penelitian ini. Negara-negara seperti Indonesia, India, Australia, dan Inggris juga menunjukkan aktivitas ilmiah yang signifikan di bidang ini.

Analisis terhadap hasil penelitian menunjukkan beragam pendekatan metodologis yang digunakan dalam studi pengukuran dan evaluasi kinerja pemerintah daerah (Tabel 1). Berikut perbandingan berbagai metodologi, beserta studi representatif untuk setiap pendekatan:

**Tabel 1. Pendekatan metodologis dan jumlah penelitian**

Pendekatan Metodologis	Jumlah Studi
Kartu Skor Berimbang ( <i>BSC</i> )	38
Metode kuantitatif	108
Metode Kualitatif	116
Studi kasus	155
Survei	235
Studi empiris	225
Pendekatan Teoritis	110

Tinjauan sistematis literatur mengenai *BSC* di lingkungan pemerintah daerah mengungkapkan lanskap tema penelitian yang kompleks dan beragam.

Studi yang meneliti hasil penerapan *BSC* di pemerintah daerah menunjukkan hasil yang beragam. Choi dan Park (2023) menyelidiki paradoks yang ditemui dalam kinerja organisasi publik, menunjukkan bahwa dampak *BSC* mungkin melampaui metrik konvensional. Melengkapi hal ini, (Zhong et al., 2022) mengeksplorasi kemajuan dan prospek kinerja pelayanan publik, yang berpotensi menghubungkan penerapan *BSC* dengan peningkatan layanan yang lebih luas. Selain itu, Nugraha, Rahayu, dan Wijaya (2022) fokus pada penciptaan nilai publik di badan usaha milik negara, sebuah domain di mana prinsip-prinsip *BSC* dapat memainkan peran penting dalam menyelaraskan tujuan organisasi dengan kepentingan publik.

Tantangan yang terkait dengan penerapan *BSC* beragam dan beragam. Misalnya Nugraha, Rahayu, dan Wijaya (2022), menyoroti kompleksitas penciptaan nilai publik di badan usaha milik negara, yang menunjukkan adanya hambatan dalam penerapan *BSC* dalam konteks tersebut. (O'Neill et al., 2022) membahas tugas rumit dalam merangkai narasi kinerja sistem yang koheren, menyoroti kesulitan dalam mengkomunikasikan dan mengelola ukuran kinerja. Selain itu, (Liang & Wang, 2019) membahas tantangan pengelolaan pelayanan berkelanjutan, sebuah area di mana *BSC* dapat menawarkan pendekatan terstruktur di tengah lanskap peraturan dan operasional yang kompleks.

Sisi positifnya, manfaat penggunaan *BSC* dalam konteks pemerintah daerah telah diungkapkan dengan baik dalam beberapa penelitian. Choi dan Park (2023) kembali memberikan wawasan berharga, kali ini tentang manfaat penerapan *BSC* di organisasi publik. Nugraha, Rahayu, dan Wijaya (2022) membahas bagaimana *BSC* dapat memfasilitasi penciptaan nilai publik, dengan menekankan perannya dalam menyelaraskan tujuan strategis dengan kebutuhan masyarakat. Singh dan Milan (2023) mengeksplorasi kinerja keuangan usaha sektor publik, menunjukkan bahwa metodologi *BSC* dapat meningkatkan transparansi dan akuntabilitas keuangan.

Meskipun hasil penelitian ini menyoroti berbagai hasil, tantangan, dan manfaat yang terkait dengan penerapan *BSC* di pemerintah daerah, hasil penelitian ini juga menggarisbawahi perlunya penelitian lebih lanjut, khususnya di bidang strategi penerapan. Analisis publikasi yang menggunakan teknik pemodelan topik mengungkapkan beberapa tema terkini terkait *Balanced Scorecard (BSC)* dan pengukuran kinerja pemerintah daerah.

Tema-tema yang diidentifikasi disajikan sebagai topik, masing-masing terdiri dari istilah-istilah kunci yang mewakili bidang fokus studi:

1. Topik 1: Aplikasi Bisnis dan UKM

Istilah Kunci: *Bus, app, smi, spms, pmss, succession, wuhan, msms, pp, medication.*

Interpretasi: Topik ini tampaknya berfokus pada penerapan sistem pengukuran kinerja dalam konteks bisnis, mungkin termasuk usaha kecil dan menengah (UKM) dan perencanaan suksesi.

2. Topik 2: Sistem Pengukuran Kinerja Masyarakat

Istilah Kunci: *Performance, public, data, measurement, government, paper, management, ppp, systems, health.*

Interpretasi: Tema ini berpusat pada pengukuran kinerja publik, termasuk aspek-aspek seperti pengelolaan data, kemitraan publik-swasta (KPS), dan sistem kesehatan.

3. Topik 3: Pelaporan Teknis dan Keuangan

Istilah Kunci: *Abstract, available, haze, frq, ics, ipsasb, cor, fd, pmts, sediment.*

Interpretasi: Topik ini mungkin berhubungan dengan aspek teknis pengukuran kinerja dan pelaporan keuangan, termasuk standar dan kepatuhan internasional.

4. Topik 4: Integrasi Teknologi dalam Manajemen Publik

Istilah Kunci: *Pbb, cadres, informatization, pipeline, uec, rcs, auction, ulgue, mou, eppe.*

Interpretasi: Tema ini dapat mencakup diskusi mengenai integrasi teknologi dalam manajemen sektor publik, termasuk upaya informatisasi dan proses terkait.

5. Topik 5: Evaluasi Kinerja Pemerintah Daerah

Istilah Kunci: *Performance, government, local, evaluation, public, management, study, environmental, data, research.*

Interpretasi: Topik ini jelas berfokus pada evaluasi kinerja di lingkungan pemerintah daerah, termasuk pengelolaan lingkungan dan studi kinerja sektor publik.

Tema-tema ini menyoroti beragam topik yang diteliti dalam bidang pengukuran dan evaluasi kinerja di pemerintah daerah. Prinsip-prinsip tersebut mencakup penerapan praktis sistem pengukuran kinerja dalam berbagai konteks dan landasan teoretis dari praktik-praktik tersebut. Kehadiran tema-tema spesifik seperti penerapan bisnis dan integrasi teknologi menunjukkan perluasan cakupan dan sifat penelitian pengukuran kinerja yang terus berkembang di lingkungan pemerintah daerah. Temuan-temuan ini tidak hanya mencerminkan kondisi penelitian saat ini namun juga membuka jalan bagi penyelidikan di masa depan mengenai penerapan BSC dalam lingkungan pemerintahan daerah yang dinamis.

### **Interpretasi Temuan**

Temuan dari tinjauan literatur sistematis mengenai *Balanced Scorecard (BSC)* di lingkungan pemerintah daerah menawarkan wawasan berharga baik untuk pemahaman teoretis maupun penerapan praktis. Tren peningkatan jumlah penelitian selama bertahun-tahun menunjukkan semakin besarnya kesadaran akan pentingnya sistem pengukuran kinerja yang efektif di pemerintah daerah. Temuan tematik, khususnya seputar hasil, tantangan, dan manfaat *BSC*, selaras dengan literatur yang ada yang menekankan perlunya alat manajemen kinerja yang komprehensif dan mudah beradaptasi di sektor publik (Choi & Park, 2023; Nugraha, Rahayu, & Wijaya, 2022).

Keragaman pendekatan metodologis, mulai dari studi kasus hingga penelitian empiris, mencerminkan minat yang beragam dalam mengeksplorasi berbagai aspek pengukuran kinerja. Hal ini sejalan dengan sifat manajemen sektor publik yang terus berkembang, dimana wawasan kuantitatif dan kualitatif sangat penting untuk pemahaman yang komprehensif (Zhong et al., 2022).

### **Wawasan Metodologis**

Berbagai metodologi yang digunakan dalam studi ini menggarisbawahi kompleksitas penelitian pengukuran kinerja di pemerintah daerah. Meskipun metode kuantitatif memberikan wawasan statistik, pendekatan kualitatif, termasuk studi kasus, menawarkan pemahaman kontekstual yang mendalam. Namun, ketergantungan pada kedua metode tersebut mempunyai keterbatasan. Studi kuantitatif mungkin mengabaikan realitas operasional pemerintah daerah, sedangkan penelitian kualitatif mungkin tidak dapat digeneralisasikan. Penelitian di masa depan dapat mengambil manfaat dari pendekatan metode campuran yang memanfaatkan kekuatan penelitian kuantitatif dan kualitatif (Rahayu, Yudi, Rahayu, & Luthfi, 2022).

### **Implikasi Kebijakan dan Manajerial**

Temuan-temuan ini mempunyai implikasi yang signifikan terhadap pengambilan kebijakan dan praktik pengelolaan di pemerintah daerah. Manfaat penerapan *BSC* yang ditunjukkan, seperti peningkatan kinerja dan penyelarasan dengan nilai-nilai publik, dapat memandu pembuat kebijakan dan administrator dalam menyusun kerangka pengukuran kinerja yang efektif. Namun, tantangan-tantangan yang disoroti, seperti kompleksitas implementasi dan perlunya adaptasi kontekstual, harus dipertimbangkan dalam pengembangan kebijakan dan pengambilan keputusan manajerial.

### **Arah Penelitian Masa Depan**

Ada beberapa jalan untuk penelitian masa depan yang muncul dari tinjauan ini. Salah satu bidang utamanya adalah studi longitudinal mengenai penerapan *BSC* di pemerintah daerah untuk memahami dampak jangka panjang dan keberlanjutannya. Bidang lainnya adalah eksplorasi bagaimana pemerintah daerah dapat mengadaptasi *BSC* sebagai respons terhadap

tantangan yang muncul seperti transformasi digital dan kelestarian lingkungan. Selain itu, penelitian mengenai integrasi teknologi baru dan analisis data dalam pengukuran kinerja dapat memberikan wawasan mengenai pendekatan inovatif terhadap manajemen sektor publik.

## SIMPULAN

Tinjauan literatur sistematis ini telah menggali beberapa wawasan penting mengenai penerapan dan dampak *Balanced Scorecard (BSC)* di lingkungan pemerintah daerah. Tren yang menonjol adalah meningkatnya minat akademis terhadap bidang ini, sebagaimana dibuktikan dengan meningkatnya jumlah penelitian dalam beberapa tahun terakhir. Analisis tematik mengungkapkan bahwa meskipun hasil penerapan *BSC* secara umum positif, tantangan dan manfaatnya sangat bervariasi, bergantung pada konteks dan pelaksanaannya. Keberagaman metodologi dalam penelitian ini menggarisbawahi kompleksitas dan keberagaman pengukuran kinerja di pemerintah daerah. Dari analisis kuantitatif yang memberikan gambaran umum hingga studi kualitatif yang menawarkan wawasan mendalam, metodologi-metodologi ini mencerminkan berbagai persyaratan evaluasi kinerja yang efektif di sektor publik.

Secara teoritis, tinjauan ini berkontribusi pada kumpulan pengetahuan dengan mensintesis beragam penelitian, menawarkan gambaran komprehensif tentang penerapan *BSC* saat ini di pemerintah daerah. Buku ini menjembatani kesenjangan dalam literatur, khususnya dalam memahami beragam metodologi, dan memberikan pandangan yang terkonsolidasi mengenai evolusi strategi implementasi *BSC*, hasil, tantangan, dan manfaat.

Secara praktis, tinjauan ini memberikan wawasan berharga bagi para pembuat kebijakan dan administrator pemerintah daerah. Praktik terbaik, tantangan, dan manfaat yang teridentifikasi dapat memberikan masukan bagi pengembangan sistem pengukuran kinerja yang lebih efektif dan relevan secara kontekstual. Tinjauan ini juga menggarisbawahi pentingnya mengadaptasi *BSC* untuk memenuhi kebutuhan dan tantangan unik pemerintah daerah, sehingga meningkatkan efisiensi dan efektivitasnya.

Kesimpulannya, *Balanced Scorecard* tetap menjadi alat penting untuk meningkatkan pengukuran kinerja pemerintah daerah. Sifatnya yang mudah beradaptasi dan komprehensif membuatnya cocok untuk mengatasi berbagai tujuan entitas sektor publik. Ketika pemerintah daerah terus menavigasi lanskap yang kompleks dan berkembang, *BSC* menawarkan kerangka kerja yang terstruktur namun fleksibel untuk mengukur dan meningkatkan kinerja mereka secara efektif. Penelitian di masa depan dalam bidang ini, khususnya yang berfokus pada dampak jangka panjang, integrasi teknologi, dan keberlanjutan, akan sangat penting dalam memperkuat penerapan *BSC* dalam manajemen sektor publik.

Tinjauan ini tidak hanya menyoroti pentingnya *BSC* dalam bidang administrasi publik namun juga membuka jalan bagi eksplorasi dan inovasi masa depan dalam metodologi pengukuran kinerja, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap tata kelola daerah yang lebih akuntabel, transparan, dan efektif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afrasiabi, A., Chalmardi, M. K., & Balezentis, T. (2022). A novel hybrid evaluation framework for public organizations based on employees' performance factors. *Evaluation and Program Planning*, 91. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2021.102020>
- Agarwal, S., Kant, R., & Shankar, R. (2022). Exploring sustainability balanced scorecard for performance evaluation of humanitarian organizations. *Cleaner Logistics and Supply Chain*, 3. <https://doi.org/10.1016/j.clscn.2021.100026>
- Caldas, P., Dollery, B., & Marques, R. C. (2022). Measuring what matters in local government: a Municipality Sustainability Index. *Policy Studies*, 43(4), 738–758. <https://doi.org/10.1080/01442872.2020.1726311>

- Compton, M., Douglas, S., Fahy, L., Luetjens, J., 't Hart, P., & van Erp, J. (2022). New development: Walk on the bright side—what might we learn about public governance by studying its achievements? *Public Money and Management*, 42(1), 49–51. <https://doi.org/10.1080/09540962.2021.1975994>
- Erwin, H. H., Sarjon, D., Zefriyenni, Z., & Nanik, I. (2022). Local government performance model through innovation: leadership, organizational culture and competency in Padang Lawas Utara Regency Indonesia. *Administratie Si Management Public*, 2022(38), 90–103. <https://doi.org/10.24818/amp/2022.38-05>
- Fasiello, R., Rivenbark, W. C., & Bianchi, C. (2022). Exploring the Shift from Output Measures to Outcome Measures of Service Delivery: Insights from Municipal Research. *Public Performance and Management Review*, 45(2), 428–447. <https://doi.org/10.1080/15309576.2021.1988648>
- Febriyanti, D., Widianingsih, I., Sumaryana, A., & Buchari, R. A. (2023a). Information Communication Technology (ICT) on Palembang city government, Indonesia: Performance measurement for great digital governance. *Cogent Social Sciences*, 9(2). <https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2269710>
- Febriyanti, D., Widianingsih, I., Sumaryana, A., & Buchari, R. A. (2023b). Information Communication Technology (ICT) on Palembang city government, Indonesia: Performance measurement for great digital governance. *Cogent Social Sciences*, 9(2). <https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2269710>
- Gao, H., Chen, H., Feng, J., Qin, X., Wang, X., Liang, S., Zhao, J., & Feng, Q. (2018). Balanced scorecard-based performance evaluation of Chinese county hospitals in underdeveloped areas. *Journal of International Medical Research*, 46(5), 1947–1962. <https://doi.org/10.1177/0300060518757606>
- Garengo, P., & Sardi, A. (2020). Performance measurement and management in the public sector: state of the art and research opportunities. In *International Journal of Productivity and Performance Management*. Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2020-0102>
- Jurnali, T., & Siti-Nabiha, A. K. (2015). Performance Management System for Local Government: The Indonesian Experience. *Global Business Review*, 16(3), 351–363. <https://doi.org/10.1177/0972150915569923>
- Kamensky, J. M. (2023). Are We There Yet? The Evolution of the US Federal Performance Management Framework: 1993–2022. In *International Journal of Public Administration*. Routledge. <https://doi.org/10.1080/01900692.2022.2123507>
- Král, M. (2022). 20-Year History of Performance Measurement in the Local Public Sector: A Systematic Review. *International Journal of Public Administration*, 45(9), 726–740. <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.1891425>
- Liang, Y., & Wang, H. (2019). Sustainable performance measurements for public-private partnership projects: Empirical evidence from China. *Sustainability (Switzerland)*, 11(13). <https://doi.org/10.3390/su11133653>
- Malakoane, B., Heunis, J. C., Chikobvu, P., Kigozi, N. G., & Kruger, W. H. (2022). Improving public health sector service delivery in the Free State, South Africa: development of a provincial intervention model. *BMC Health Services Research*, 22(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-022-07777-x>
- Murti, R. B., Mahmudi, M., & Nurfauliyah, A. (2021). An analysis of performance measurement system used in Indonesia local government. *Journal of Contemporary Accounting*, 3(2), 64–76. <https://doi.org/10.20885/jca.vol3.iss2.art2>
- Ndevu, Z. J., & Muller, K. (2018). Operationalising performance management in local government: The use of the balanced scorecard. *SA Journal of Human Resource Management*, 16. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.977>

- Nurindrasari, D., Ludigdo, U., Purwanti, L., & Mulawarman, A. D. (n.d.-a). *Designing Performance Measurement for Developing Sustainability of Social Enterprise*.
- Nurindrasari, D., Ludigdo, U., Purwanti, L., & Mulawarman, A. D. (n.d.-b). *Designing Performance Measurement for Developing Sustainability of Social Enterprise*.
- O'Neill, M., De Prophetis, E., Allin, S., Pinto, A. D., Smith, R. W., Di Ruggiero, E., Schwartz, R., Pawa, J., Ammi, M., & Rosella, L. C. (2022). "We cobble together a storyline of system performance using a diversity of things": a qualitative study of perspectives on public health performance measurement in Canada. *Archives of Public Health*, 80(1). <https://doi.org/10.1186/s13690-022-00931-1>
- Van der Kolk, B. (2022). Performance measurement in the public sector: Mapping 20 years of survey research. In *Financial Accountability and Management* (Vol. 38, Issue 4, pp. 703–729). John Wiley and Sons Inc. <https://doi.org/10.1111/faam.12345>
- Xiong, C., & Li, H. (n.d.). *Research on the strategic performance evaluation system of chinese local government promoting the informatization of rural community governance: based on the BSC*. [www.custoseagribusinessonline.com.br](http://www.custoseagribusinessonline.com.br)
- Yahanpath, N., Pacheco, P., & Burns, E. A. (2018). Discussing a balanced scorecard for one local independent New Zealand church. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 15(1), 1–19. <https://doi.org/10.1080/14766086.2017.1338612>
- Zhong, X., Jiang, C., Li, L., & Zhou, H. (2022). Progress and Prospects of Research on Public Services in Sports in China: Analysis in the Context of Bibliometric Ecological Civilization and Social Networks. *Journal of Environmental and Public Health*, 2022. <https://doi.org/10.1155/2022/9309074>