

PENINGKATAN KINERJA PELAYANAN PUBLIK KELURAHAN MELALUI PENERAPAN BALANCED SCORECARD TERINTEGRASI

Uning Heri Gagarin¹, Hendri Mayanta², Evlin Anariska Sebayang³
Universitas Efarina, Indonesia^{1,2,3}
Email: b209gg@yahoo.com

Abstrak

Kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat ini bertujuan meningkatkan kinerja pelayanan publik kelurahan melalui penerapan Balanced Scorecard (BSC) terintegrasi sebagai sistem manajemen kinerja yang menerjemahkan visi-misi menjadi sasaran strategis, indikator kinerja utama (KPI), target layanan, serta mekanisme monitoring dan evaluasi berkala. Permasalahan yang dihadapi mitra meliputi variasi waktu layanan, standar layanan yang belum seragam antar petugas, dokumentasi proses yang belum konsisten, serta pelaporan kinerja yang belum berbasis indikator. Intervensi dilakukan melalui pengukuran baseline layanan, penyusunan strategy map, perumusan KPI dan SLA, penyusunan SOP dan checklist berkas, pembangunan dashboard kinerja (Excel/Google Sheet), serta pendampingan rapat tinjauan kinerja bulanan. Hasil yang diharapkan adalah penurunan waktu tunggu dan waktu penyelesaian layanan, meningkatnya kepatuhan SOP, meningkatnya kepuasan warga, dan terbentuknya budaya perbaikan berkelanjutan di kelurahan.

Kata kunci: *Kapasitas Kepemimpinan, Tata Kelola, Kelurahan, Sumber Daya Manusia*

Abstract

This Community Service activity aims to improve the performance of urban village public services through the implementation of an integrated Balanced Scorecard (BSC) as a performance management system that translates the vision and mission into strategic objectives, key performance indicators (KPIs), service targets, and periodic monitoring and evaluation mechanisms. Problems faced by partners include variations in service times, service standards that are not yet uniform among officers, inconsistent process documentation, and performance reporting that is not yet indicator-based. Interventions are carried out through measuring service baselines, developing strategy maps, formulating KPIs and SLAs, preparing SOPs and file checklists, developing performance dashboards (Excel/Google Sheet), and assisting with monthly performance review meetings. The expected results are reduced waiting times and service completion times, increased SOP compliance, increased citizen satisfaction, and the formation of a culture of continuous improvement in the urban village.

Keywords: *Performance, Public Service, Sub-district, Balanced Scorecard*

PENDAHULUAN

Kelurahan merupakan garda terdepan dalam pelayanan administrasi warga, seperti surat keterangan, pengantar administrasi kependudukan, legalisasi/verifikasi berkas, informasi program, hingga penanganan pengaduan. Di sisi lain, layanan kelurahan juga menghadapi tekanan volume permohonan yang cenderung meningkat, sehingga berdampak pada keterbatasan kemampuan dalam menjaga konsistensi proses dan ketepatan waktu layanan bagi seluruh warga.

Dalam praktiknya, proses pelayanan yang masih bergantung pada mekanisme manual dan belum sepenuhnya terstandar sering memunculkan antrian, pengulangan pekerjaan (rework), serta ketidakpastian waktu penyelesaian. Kondisi ini membuat warga sulit memprediksi kapan berkas dapat selesai, sementara petugas juga mengalami beban tambahan karena harus menyesuaikan respons terhadap variasi permintaan dan berkas yang berbeda-beda kualitasnya.

Masalah lain yang sering muncul adalah adanya variasi waktu layanan antar petugas. Perbedaan cara kerja, kecepatan memproses, maupun ketelitian dalam memeriksa kelengkapan berkas dapat menyebabkan standar layanan tidak seragam. Akibatnya, kualitas dan keandalan layanan menjadi tidak konsisten, padahal pelayanan publik idealnya memberikan perlakuan yang sama, jelas, dan dapat dipertanggungjawabkan.

Di samping aspek waktu dan konsistensi layanan, dokumentasi proses pelayanan juga kerap belum

berjalan dengan baik. Dokumentasi yang tidak konsisten serta pelaporan kinerja yang belum berbasis indikator menyebabkan pengukuran kinerja menjadi kurang akurat dan sulit digunakan untuk perbaikan berkelanjutan. Padahal, tanpa data yang terstruktur, kelurahan akan kesulitan mengidentifikasi akar masalah dan menentukan prioritas perbaikan yang paling berdampak.

Kondisi tersebut menunjukkan perlunya sistem manajemen kinerja yang mampu membuat layanan menjadi terukur, menyatukan prioritas lintas fungsi, mudah dipantau, dan langsung terhubung dengan perbaikan proses. Dengan demikian, kelurahan tidak hanya berfokus pada penyelesaian tugas harian, tetapi juga memiliki kerangka untuk mengelola kinerja secara strategis, dari perspektif warga hingga aspek internal organisasi.

Sebagai solusi, penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) terintegrasi dipilih karena mampu menerjemahkan visi–misi menjadi sasaran strategis, indikator kinerja utama (KPI), target layanan, serta mekanisme monitoring dan evaluasi berkala. Melalui BSC, kelurahan dapat mengaitkan kebutuhan warga (misalnya kepastian waktu dan kepuasan) dengan perbaikan proses internal, peningkatan kompetensi SDM, serta penguatan akuntabilitas melalui pelaporan kinerja.

Penerapan BSC terintegrasi menjadi relevan untuk mengatasi persoalan utama mitra, yaitu variasi waktu layanan, standar layanan yang belum seragam antar petugas, dokumentasi yang belum konsisten, serta pelaporan kinerja yang belum berbasis indikator. Melalui intervensi seperti pengukuran baseline layanan, penyusunan *strategy map*, perumusan KPI dan SLA, penyusunan SOP dan *checklist* berkas, serta pembangunan *dashboard* kinerja, kelurahan dapat memastikan proses layanan lebih tertib, transparan, dan terukur.

Pada akhirnya, latar belakang masalah ini mengarah pada kebutuhan perbaikan yang sistematis dan berulang, bukan sekadar perbaikan sesaat. Dengan adanya ritme tinjauan kinerja (*performance review*) dan kontrol berbasis KPI, diharapkan terjadi penurunan waktu tunggu dan waktu penyelesaian, meningkatnya kepatuhan terhadap SOP, serta meningkatnya kepuasan warga. Selain itu, terbentuknya budaya perbaikan berkelanjutan menjadi tujuan yang memperkuat keberlanjutan kinerja pelayanan publik di tingkat kelurahan.

LANDASAN TEORI

Kajian teori dalam penelitian pengabdian ini berangkat dari konsep bahwa kinerja pelayanan publik perlu dikelola secara sistematis agar tujuan organisasi tidak berhenti pada aspek administratif, tetapi benar-benar tercermin dalam hasil layanan yang dirasakan warga. Dalam konteks organisasi sektor publik, pengukuran kinerja dipandang penting untuk menjawab tantangan seperti variasi proses, ketidakpastian waktu layanan, dan lemahnya umpan balik perbaikan. Beberapa literatur menekankan bahwa *performance measurement* adalah upaya untuk menciptakan informasi kinerja yang relevan, dapat dibandingkan, serta mendorong organisasi melakukan perbaikan melalui evaluasi yang berkelanjutan (misalnya gagasan tentang tantangan pengukuran kinerja dan perlunya sistem yang adaptif).

Selanjutnya, teori manajemen kinerja sektor publik memandang bahwa pengelolaan kinerja harus menggabungkan aspek strategi, proses, dan akuntabilitas. Pengelolaan kinerja di sektor publik tidak hanya menilai “apa yang dicapai”, tetapi juga menilai bagaimana pencapaian tersebut diperoleh melalui proses yang terkontrol serta bagaimana organisasi mempertanggungjawabkan hasil kepada publik. Karena itu, organisasi perlu menetapkan target, indikator, serta mekanisme tinjauan kinerja yang rutin agar masalah layanan dapat diketahui lebih cepat dan tindakan korektif bisa dilakukan tepat waktu (sejalan dengan pandangan tentang *performance management* di organisasi publik dan manajemen berbasis indikator).

Dalam kerangka peningkatan pelayanan kelurahan, teori *Balanced Scorecard* (BSC) menjadi landasan utama. BSC diperkenalkan sebagai model untuk menerjemahkan visi–misi menjadi sasaran strategis dan indikator kinerja yang terukur. BSC tidak hanya menempatkan ukuran finansial, tetapi juga memandang kinerja organisasi secara seimbang melalui beberapa perspektif, sehingga organisasi dapat memastikan bahwa hasil layanan (seperti kepuasan warga) didukung oleh perbaikan proses internal serta penguatan kapasitas sumber daya manusia (pembelajaran dan pertumbuhan). Prinsip “*alignment*” dalam BSC juga menegaskan bahwa indikator operasional harus selaras dengan arah strategis organisasi, bukan hanya menjadi ukuran formalitas.

Teori BSC kemudian berkembang menjadi praktik yang lebih relevan bagi sektor publik melalui pendekatan *strategy map* dan penetapan KPI. *Strategy map* menjelaskan hubungan sebab-akibat antar sasaran pada berbagai perspektif, misalnya peningkatan kompetensi dan disiplin pencatatan akan memperbaiki kepatuhan SOP, yang pada akhirnya menurunkan waktu tunggu serta meningkatkan kepastian layanan bagi warga. Di sisi lain, KPI dan target seperti SLA (*Service Level Agreement*) digunakan untuk memastikan layanan memiliki batas waktu standar yang jelas, definisi indikator yang

konsisten, serta sumber data yang dapat diaudit. Dengan demikian, pengukuran kinerja menjadi lebih transparan, dapat ditelusuri, dan mendukung pengambilan keputusan berbasis data.

Selain itu, teori yang terkait dengan SOP, standardisasi proses, dan penggunaan indikator mendukung logika intervensi dalam penelitian ini. Dalam layanan administratif kelurahan, variasi prosedur antar petugas dapat menimbulkan ketidakkonsistenan hasil layanan. Oleh karena itu, penyusunan SOP (berserta checklist persyaratan dan register layanan) dapat dianggap sebagai perangkat operasional yang meminimalkan deviasi proses. Ketika SOP dan checklist dikombinasikan dengan pemantauan KPI melalui dashboard, organisasi memperoleh mekanisme kontrol yang lebih kuat sekaligus memperbaiki disiplin pencatatan dan ketertelusuran arsip, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kualitas layanan.

Terakhir, dalam kerangka perbaikan berkelanjutan, teori ritme tinjauan kinerja (performance review) dan pembelajaran organisasi menegaskan bahwa indikator tidak cukup hanya dihitung, tetapi harus ditindaklanjuti melalui rapat evaluasi berkala, analisis akar masalah, serta penetapan rencana aksi. Dalam BSC, monitoring dan evaluasi menjadi bagian dari sistem manajemen strategis, sehingga organisasi tidak berhenti pada pengumpulan data, melainkan menggunakan informasi kinerja untuk memperbarui target, menyempurnakan proses, dan menumbuhkan budaya perbaikan. Dengan demikian, kajian teori ini mendukung penggunaan BSC terintegrasi sebagai pendekatan yang mampu menjembatani strategi kelurahan dengan implementasi operasional layanan secara terukur dan berkelanjutan.

METODE

Metode penelitian dalam kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini menggunakan pendekatan deskriptif-implimentatif melalui penerapan dan pendampingan sistem manajemen kinerja. Pelaksanaan kegiatan dirancang dalam tahapan yang saling berhubungan, diawali dengan koordinasi awal untuk menetapkan layanan prioritas (dipilih 3–5 layanan dengan volume tertinggi/keluhan terbanyak). Tahap berikutnya dilakukan pengukuran baseline (as-is), yaitu pengamatan waktu tunggu dan waktu proses, audit dokumen, serta wawancara petugas maupun warga untuk memetakan kondisi nyata layanan sebelum intervensi dilakukan. Hasil baseline menjadi dasar untuk menyusun strategi perbaikan yang terarah dan terukur.

Setelah baseline diperoleh, kegiatan dilanjutkan melalui workshop penyusunan Balanced Scorecard (BSC) guna menyelaraskan visi–misi dan merumuskan isu strategis hingga menghasilkan strategy map. Selanjutnya dilakukan perumusan KPI dan SLA, meliputi penetapan indikator, rumus perhitungan, target, PIC (penanggung jawab), serta sumber data. Tahap operasional kemudian berupa redesign proses ringan melalui penyusunan/penyempurnaan SOP, checklist kelengkapan berkas, dan register layanan untuk menekan deviasi proses. Implementasi teknis didukung dengan pembuatan dashboard monitoring (Excel/Google Sheet) serta pelatihan input data, lalu dilakukan pendampingan implementasi dan evaluasi melalui monitoring 2–4 minggu, rapat tinjauan kinerja berkala, dan perbaikan cepat (quick wins). Data dikumpulkan menggunakan observasi antrian/proses, time study, audit sampel berkas, survei kepuasan warga, serta FGD/wawancara staf, sehingga evaluasi tidak hanya bersifat naratif, tetapi berbasis indikator kinerja yang dapat ditinjau secara periodik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembahasan kegiatan pengabdian ini menitikberatkan pada peningkatan kinerja pelayanan publik kelurahan melalui penerapan Balanced Scorecard (BSC) terintegrasi sebagai sistem manajemen kinerja. Berdasarkan permasalahan mitra, intervensi diarahkan untuk menjawab isu utama layanan yang masih menunjukkan variasi waktu proses, standar pelayanan yang belum seragam antarpetugas, dokumentasi yang tidak konsisten, serta pelaporan kinerja yang belum berbasis indikator. Dengan kata lain, pembahasan diarahkan pada bagaimana BSC terintegrasi mampu mengubah proses layanan yang semula cenderung reaktif dan berbasis rutinitas menjadi terukur, terencana, dan dapat dipantau.

Tahap awal kegiatan berfokus pada pengukuran baseline (as-is) sebagai dasar analisis. Hasil baseline menjadi titik acuan untuk memahami kondisi nyata layanan, khususnya pada aspek waktu tunggu dan waktu penyelesaian, tingkat kepatuhan terhadap ketentuan layanan (SLA), kualitas kelengkapan berkas (FTR), serta kepuasan warga dan penanganan pengaduan. Melalui pendekatan ini, kelurahan memperoleh gambaran masalah secara lebih faktual, bukan hanya berdasarkan persepsi. Temuan baseline kemudian digunakan untuk menyusun kebutuhan perbaikan yang paling berdampak terhadap pengalaman warga.

Setelah baseline diperoleh, kegiatan dilanjutkan dengan penyusunan strategy map dan penetapan sasaran strategis melalui workshop BSC. Dalam konteks kelurahan, strategy map membantu menjelaskan hubungan sebab-akibat lintas perspektif BSC. Misalnya, peningkatan disiplin pencatatan dan kompetensi SDM akan memperkuat kepatuhan SOP, yang pada akhirnya menekan rework dan mempercepat alur validasi/penyelesaian berkas. Dengan kerangka sebab-akibat tersebut, perbaikan tidak berhenti pada “sekadar mempercepat loket”, tetapi membangun fondasi proses agar waktu layanan dapat konsisten dan dipertanggungjawabkan.

Selanjutnya, pembahasan pada aspek KPI dan SLA menunjukkan bahwa penetapan indikator menjadi kunci untuk mengubah layanan yang sebelumnya sulit dipantau menjadi layanan yang terukur. KPI dirumuskan dengan definisi operasional, rumus perhitungan, target, sumber data, serta PIC. Melalui mekanisme ini, kelurahan tidak hanya mengetahui ada atau tidaknya capaian, tetapi juga mengetahui besaran gap dan penyebabnya. SLA juga memberikan batas waktu yang jelas untuk tiap jenis layanan, sehingga warga memperoleh kepastian proses dan petugas memiliki acuan waktu penyelesaian yang seragam.

Kegiatan juga menempatkan aspek operasional sebagai bagian penting dari BSC, terlihat dari redesign proses ringan melalui penyusunan/penyempurnaan SOP, checklist kelengkapan berkas, serta register layanan. Standarisasi persyaratan dan langkah kerja membantu menekan variasi layanan antarpetugas. Checklist kelengkapan berkas berfungsi sebagai “pagar awal” untuk mengurangi bolak-balik warga akibat berkas tidak lengkap, sementara register layanan membuat proses lebih tertelusur karena ada jejak administrasi sejak berkas masuk hingga selesai. Pada titik ini, pembahasan mengarah bahwa BSC tidak hanya menjadi dokumen strategi, tetapi diterjemahkan menjadi perangkat kerja harian yang dapat dijalankan.

Implementasi kemudian didukung oleh pembuatan dashboard kinerja (Excel/Google Sheet) dan penguatan ritme pengendalian melalui rapat tinjauan kinerja berkala. Dashboard menampilkan rekap indikator seperti waktu tunggu rata-rata, kepatuhan SLA, FTR, pengaduan masuk vs selesai, serta ringkasan capaian KPI bulanan dengan visualisasi capaian (misalnya merah-kuning-hijau). Dengan adanya dashboard, pemantauan kinerja tidak lagi menunggu laporan akhir bulan, tetapi dapat dilakukan secara periodik bahkan harian/mingguan sesuai kebutuhan. Hal ini memperkuat akuntabilitas karena data kinerja lebih transparan dan memudahkan tindak lanjut berbasis fakta.

Dari sisi hasil yang diharapkan, pembahasan menegaskan bahwa peningkatan kinerja yang muncul secara logis berasal dari integrasi antarelemen BSC: indikator → SOP/checklist → pencatatan register → dashboard → evaluasi berkala. Dengan demikian, target perbaikan seperti penurunan waktu tunggu, peningkatan kepatuhan SOP, meningkatnya kepuasan warga, serta ketepatan penyelesaian pengaduan menjadi lebih mungkin tercapai karena ada sistem pengendalian yang berkelanjutan. Dokumen juga mengindikasikan bahwa kendala yang umum seperti resistensi perubahan, disiplin input data, atau lonjakan jam layanan dapat dimitigasi melalui sosialisasi bertahap, format register yang sederhana, serta pengaturan shift loket.

Pada bagian akhir pembahasan, aspek keberlanjutan menjadi penekanan penting. Kelurahan diarahkan agar menetapkan PIC KPI dan jadwal review sebagai SOP internal, serta melakukan pembaruan target SLA berdasarkan capaian dan kapasitas riil. Selain itu, pendekatan yang sudah berjalan pada layanan prioritas dapat direplikasi pada layanan lain setelah 1–2 siklus evaluasi. Dengan demikian, pembahasan menunjukkan bahwa keberhasilan bukan hanya pada implementasi awal, tetapi pada terbentuknya budaya perbaikan berkelanjutan—di mana kinerja dipantau, dievaluasi, dan diperbaiki secara siklik melalui ritme tinjauan kinerja yang terjadwal.

KESIMPULAN

Kesimpulan kegiatan pengabdian ini menunjukkan bahwa penerapan Balanced Scorecard (BSC) terintegrasi dapat digunakan sebagai kerangka yang efektif untuk meningkatkan kinerja pelayanan publik di kelurahan. Melalui proses pengukuran baseline, penyusunan strategy map, serta penetapan KPI dan SLA, kelurahan memperoleh kejelasan sasaran strategis yang terhubung langsung dengan indikator kinerja layanan. Intervensi yang dilakukan juga menekankan integrasi antara aspek strategi dan praktik operasional, sehingga masalah seperti variasi waktu layanan, standar layanan yang belum seragam, serta lemahnya dokumentasi dapat ditangani secara lebih sistematis.

Selain itu, keberhasilan pendekatan BSC terintegrasi diperkuat oleh penyusunan SOP dan checklist, pembentukan register layanan, serta penggunaan dashboard kinerja untuk monitoring dan evaluasi berkala. Dengan adanya mekanisme tinjauan kinerja yang berulang dan berbasis data, kelurahan didorong untuk melakukan perbaikan berkelanjutan (continuous improvement) dan meningkatkan akuntabilitas layanan. Pada akhirnya, sistem yang lebih terukur dan terdokumentasi diharapkan berdampak pada penurunan waktu tunggu/waktu penyelesaian, peningkatan kepuasan warga, serta terbentuknya budaya kerja yang konsisten dalam memberikan layanan yang transparan dan dapat dipertanggungjawabkan..

REFERENSI

- Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. (2012). Performance measurement: Challenges for tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 305–327. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00318.x>
- Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). *Managing Performance: International Comparisons*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203928746>
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/1145.001.0001>
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The New Public Service* (4th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315697353>
- Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard. *The British Accounting Review*, 46(1), 33–59. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2013.10.003>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79. <https://doi.org/10.1108/eb054566>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75–85. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(96\)90267-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(96)90267-6)
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management. *Accounting Horizons*, 15(1), 87–104. <https://doi.org/10.2308/acch.2001.15.1.87>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy-Focused Organization*. Harvard Business School Press. <https://doi.org/10.1002/9781119196670>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Harvard Business School Press. <https://doi.org/10.1002/9781422148168>
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (2007). New developments in goal setting. *European Psychologist*, 12(4), 290–300. <https://doi.org/10.1027/1016-9040.12.4.290>
- Lawrie, G., & Cobbold, I. (2004). Third-generation balanced scorecard. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(7), 611–623. <https://doi.org/10.1108/17410400410561231>
- Modell, S. (2004). Performance measurement myths in the public sector. *Financial Accountability & Management*, 20(1), 39–55. <https://doi.org/10.1111/j.0267-4424.2004.00395.x>
- Moullin, M. (2007). Performance measurement definitions. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 20(3), 181–183. <https://doi.org/10.1108/09526860710743327>
- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(2), 205–228. <https://doi.org/10.1108/01443579910247437>
- Niven, P. R. (2008). *Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies* (2nd ed.). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9780470449982>
- Northcott, D., & Taulapapa, T. M. (2012). Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 25(3), 166–191. <https://doi.org/10.1108/09513551211224234>
- Osborne, S. P. (2010). *The New Public Governance?* Routledge.

- <https://doi.org/10.4324/9780203861685>
- Radnor, Z., & McGuire, M. (2004). Performance management in the public sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(3), 245–260. <https://doi.org/10.1108/17410400410523783>
- Speckbacher, G., Bischof, J., & Pfeiffer, T. (2003). A descriptive analysis on the implementation of balanced scorecards in German-speaking countries. *Management Accounting Research*, 14(4), 361–388. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.10.001>
- Situmorang, D. M. (2019). the Effect of Taxpayer Awareness and Fiskus Service on Performance of Tax Revenue With Taxpayer Compliance As Intervening Variables. *Management and Sustainable Development Journal*, 1(1), 26–37. <https://doi.org/10.46229/msdj.v1i1.98>
- Situmorang, D. M., & Pratama, E. (2023). Analisis Kepatuhan Wajib Pajak Pasca Implementasi Kebijakan Tax Amnesty. *Indonesian Accounting Literacy Journal*, 3(2), 115–122. <https://doi.org/10.35313/ialj.v3i2.4620>.
- Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Performance Management in the Public Sector* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315817598>
- Wisniewski, M., & Ólafsson, S. (2004). Developing balanced scorecards in local authorities. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(7), 602–610. <https://doi.org/10.1108/17410400410561224>