

ANALISIS RESPONSIVITAS, KETERLIBATAN, DAN EFISIENSI DISTRIBUSI SUMBER DAYA DALAM PENGANGGARAN SEKTOR PUBLIK TERHADAP PENERAPAN *BEYOND BUDGETING ENTRY SCAN* (BBES)

Nurfitri Zulaika *¹
Alifia Sasadilla Putri ²
Aprilliany Denita ³

^{1,2,3} Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang
*e-mail : akt.malam1@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini menganalisis dampak penerapan *Beyond Budgeting Entry Scan* (BBES) pada responsivitas, keterlibatan, dan efisiensi distribusi sumber daya dalam penganggaran sektor publik. BBES berfungsi sebagai alat diagnostik untuk mengidentifikasi area penerapan prinsip *Beyond Budgeting*, yang muncul sebagai alternatif untuk mengatasi rigiditas anggaran tradisional dan meningkatkan adaptivitas organisasi. Menggunakan kajian literatur kualitatif, studi ini menjadikan *Beyond Budgeting* sebagai alat penilaian sistem penganggaran. Tujuannya adalah untuk berkontribusi pada model penganggaran sektor publik yang adaptif, partisipatif, dan berorientasi hasil.

Kata Kunci: *Beyond Budgeting Entry Scan* (BBES), Efisiensi Distribusi Sumber Daya, Penganggaran Sektor Publik.

Abstract

This research analyzes the impact of the implementation of *Beyond Budgeting Entry Scan* (BBES) on responsiveness, engagement, and efficiency in the distribution of resources in public sector budgeting. BBES serves as a diagnostic tool to identify areas for applying the principles of *Beyond Budgeting*, which has emerged as an alternative to address the rigidity of traditional budgeting and enhance organizational adaptability. Using qualitative literature review, this study positions *Beyond Budgeting* as an assessment tool for budgeting systems. Its aim is to contribute to a public sector budgeting model that is adaptive, participatory, and results-oriented.

Keywords: *Beyond Budgeting Entry Scan* (BBES), Efficiency of Resource Distribution, Public Sector Budgeting.

PENDAHULUAN

Penganggaran sektor publik terus berkembang. Reformasi sistem pengelolaan keuangan negara adalah langkah pertama menuju perbaikan anggaran lembaga pemerintah. Keluarnya Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003, Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004, dan Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 menunjukkan reformasi tersebut. Dengan penerapan anggaran berbasis kinerja, anggaran terpadu, dan kerangka pengeluaran jangka menengah (KPJM), paket undang-undang ini menandai penggunaan pendekatan penganggaran yang baru dengan konsep penganggaran yang lebih baik. Meskipun demikian, instansi pemerintah tetap membutuhkan fleksibilitas dan adaptivitas anggaran. Untuk mengatasi hal ini, *Beyond Budgeting* muncul sebagai alternatif. (Alsharari & Abougamos, 2017) menyebutkan bahwa meskipun *Beyond Budgeting* tidak berarti menyingkirkan atau menghapus anggaran, itu secara harfiah berarti "di luar penganggaran". Pada prinsipnya, *Beyond Budgeting* berfokus pada bagaimana menciptakan organisasi yang lebih gesit (*agile*) (Helpap, 2017).

(Anggraini & Setiawan, 2011) dan (Libby & Lindsay, 2010) menemukan mayoritas organisasi masih menggunakan anggaran tradisional, tetapi mereka terus berusaha untuk memperbaiki kelemahan anggaran tradisional daripada menghapus atau menghilangkan kelemahan tersebut. Salah satu kritik yang sering diajukan terhadap model penganggaran tradisional adalah rigiditasnya, ketidakmampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan cepat, dan kemungkinan menghambat kinerja dan inovasi. Dalam situasi seperti ini, ide *Beyond*

Budgeting muncul sebagai paradigma alternatif yang berfokus pada kinerja berkelanjutan, pendelegasian wewenang, dan fleksibilitas.

Di tengah tuntutan publik yang dinamis dan rumit yang terus berubah, sektor publik harus tidak hanya menghemat anggaran tetapi juga menanggapi kebutuhan masyarakat dengan cara yang mampu mendorong partisipasi aktif dari seluruh pemangku kepentingan. Untuk memastikan bahwa setiap rupiah anggaran memiliki efek maksimal, distribusi sumber daya yang efisien menjadi sangat penting. Menggabungkan prinsip-prinsip *Beyond Budgeting*, terutama melalui kerangka kerja seperti *Beyond Budgeting Entry Scan* (BBES), dianggap dapat meningkatkan kinerja sektor publik dan mengatasi hambatan penganggaran konvensional.

Studi (Hansen, 2011) dan (Su, 2017) menemukan bahwa ada dua opsi yang bisa dipilih organisasi yaitu modernisasi proses penganggaran dan implementasi *Beyond Budgeting*. Berbeda dengan (Libby & Lindsay, 2010) yang menggali bukti empiris, studi ini dilakukan dengan pengumpulan data melalui wawancara terstruktur, studi kasus dengan unit analisis spesifik sektor publik (dalam hal ini Politeknik Keuangan Negara STAN), bukan ditujukan untuk mengidentifikasi atau memperbaiki praktik penganggaran, tetapi lebih pada *Beyond Budgeting* sebagai *assessment tool* terhadap sistem penganggaran yang ada. Studi ini berbeda dengan studi (Aksom, 2019) dalam hal tidak menilai kesiapan objek yang diteliti dalam melaksanakan *Beyond Budgeting*. Studi ini mengembangkan pembahasan oleh (Hansen, 2011) dan (Su, 2017) yakni tidak hanya mengadopsi instrumen *Beyond Budgeting Entry Scan* (BBES), tetapi juga menjadikan *Beyond Budgeting* sebagai *assessment tool* terhadap sistem penganggaran yang ada.

Sebagai alat diagnostik awal, *Beyond Budgeting Entry Scan* (BBES) memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi area-area di mana prinsip-prinsip *Beyond Budgeting* dapat diterapkan untuk meningkatkan *agility* dan efektivitas. Meskipun konsep *Beyond Budgeting* telah banyak dibahas dalam konteks korporasi, implementasinya dalam sektor publik masih memerlukan eksplorasi mendalam, terutama terkait dampaknya terhadap aspek-aspek krusial seperti responsivitas, keterlibatan, dan efisiensi distribusi sumber daya. Penelitian ini akan menganalisis secara komprehensif bagaimana penerapan *Beyond Budgeting Entry Scan* (BBES) dapat memengaruhi ketiga dimensi tersebut dalam kerangka penganggaran sektor publik. Dengan demikian, diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi pengembangan model penganggaran yang lebih adaptif, partisipatif, dan berorientasi pada hasil di sektor publik.

METODE PENELITIAN

Studi ini menggunakan pendekatan kajian literatur sebagai metodologi kualitatif. Disebutkan di dalam buku yang ditulis oleh (Abdussamad, 2021) bahwa penelitian kualitatif merupakan penelitian yang menggambarkan fakta dengan rangkaian pemikiran induktif. Sementara kajian literatur sendiri dijelaskan oleh (Marzali, 2017) sebagai langkah pertama dan penting dalam penyusunan sebuah rencana penelitian. Kajian literatur adalah satu penelusuran dan penelitian kepustakaan dengan membaca berbagai buku, jurnal, dan terbitan-terbitan lain yang berkaitan dengan topik penelitian, untuk menghasilkan satu tulisan berkenaan dengan satu topik atau isu tertentu. Ditambahkan pula oleh (Marzali, 2017) bahwa kajian literatur dilakukan atas kesadaran bahwa pengetahuan adalah bertambah terus menerus (berakumulasi), bahwa topik penelitian, masyarakat dan daerah penelitian kita sudah pernah dirambah orang sebelumnya, dan kita dapat belajar dari apa yang telah dilakukan orang-orang tersebut. Jadi, kita bukanlah orang yang pertama meneliti topik, masyarakat dan daerah tersebut.

Dari paparan yang sudah disebutkan, maka penelitian ini akan menjelaskan definisi dan struktur studi kasus yang diangkat serta melihat setiap aspek dari sumber yang sudah dikumpulkan dan disusun secara naratif, yang dilakukan dengan mengumpulkan literatur tentang -.

HASIL DAN PEMBAHASAN

***Beyond Budgeting Entry Scan* (BBES)**

Menurut Biswan & Widiyanto (2019) dalam jurnal *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, BBES telah digunakan untuk menganalisis sistem penganggaran di sektor publik, khususnya pada Badan

Layanan Umum (BLU). BBES adalah alat evaluatif yang digunakan untuk menilai kesiapan suatu organisasi (baik sektor publik maupun privat) dalam menerapkan prinsip *beyond budgeting*, serta mengidentifikasi kelemahan dalam sistem penganggaran tradisional.

Tujuan penerapan *Budgeting Entry Scan (BBES)*, antara lain:

1. Mendeteksi Masalah Utama Penganggaran Tradisional

Salah satu fungsi utama dari *Beyond Budgeting Entry Scan (BBES)* adalah untuk mengidentifikasi kelemahan sistem penganggaran tradisional yang selama ini banyak digunakan di sektor publik. Berdasarkan pandangan de Waal (2005), terdapat tiga masalah utama dalam penganggaran tradisional, yaitu:

- Responsivitas yang rendah terhadap perubahan.
Sistem penganggaran tahunan sulit menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan yang dinamis, seperti perubahan ekonomi, kebijakan nasional, atau kondisi darurat (Kieso *et al.*, 2019). Hal ini menyebabkan lambatnya pengambilan keputusan dan keterlambatan realokasi sumber daya.
- Minimnya partisipasi dalam penyusunan anggaran.
Dalam banyak kasus, proses penyusunan anggaran dilakukan secara *top-down*, tanpa melibatkan unit pelaksana atau pemangku kepentingan internal. Akibatnya, anggaran yang disusun sering kali tidak merefleksikan kebutuhan riil di lapangan (Hope & Fraser, 2003).
- Distribusi sumber daya yang tidak efisien.
Anggaran tetap (*fixed budget*) cenderung mempertahankan pola alokasi tahun sebelumnya tanpa mempertimbangkan urgensi dan prioritas terkini. Hal ini berpotensi menyebabkan pemborosan atau kekurangan di sektor-sektor penting.

2. Menilai Kesiapan Organisasi

BBES tidak hanya menyoroti masalah, tetapi juga berfungsi sebagai alat penilaian kesiapan organisasi dalam melakukan perubahan menuju sistem *beyond budgeting*. Menurut de Waal (2005), penilaian ini mencakup tiga dimensi utama, yaitu:

- Aspek kebutuhan internal, yaitu sejauh mana organisasi menyadari urgensi untuk berubah dari sistem anggaran tradisional.
- Kondisi organisasi saat ini, termasuk budaya kerja, sistem informasi, dan pola kepemimpinan yang berlaku.
- Prasyarat perubahan, seperti kesiapan sumber daya manusia, teknologi informasi, serta dukungan kebijakan.

Melalui ketiga dimensi ini, BBES memberikan gambaran awal apakah organisasi dapat melanjutkan ke tahap implementasi reformasi anggaran atau masih perlu membenahi fondasi internal.

3. Mengacu pada 12 Prinsip Beyond Budgeting

Beyond Budgeting Entry Scan (BBES) dirancang berdasarkan fondasi 12 prinsip Beyond Budgeting yang dikembangkan oleh *Beyond Budgeting Round Table (BBRT)*. Prinsip-prinsip ini diciptakan sebagai alternatif terhadap sistem penganggaran konvensional yang dianggap tidak lagi relevan di era ketidakpastian dan dinamika perubahan yang cepat. Prinsip-prinsip *Beyond Budgeting* secara umum terbagi ke dalam dua kategori utama, yaitu:

- Prinsip Kepemimpinan (*Leadership Principles*)
Prinsip ini menekankan bagaimana organisasi seharusnya dipimpin agar mampu merespons perubahan dengan cepat, memberdayakan tim, dan menciptakan budaya kerja yang transparan.
 - Tujuan berdasarkan nilai jangka panjang, bukan hanya target keuangan jangka pendek.
 - Organisasi dibangun atas kepercayaan, bukan kontrol.
 - Setiap orang diberi kebebasan dan tanggung jawab untuk bertindak.

- Nilai transparansi menggantikan kebutuhan akan pengawasan internal yang ketat.
 - Tujuan dan nilai bersama mendorong kolaborasi dan inisiatif.
 - Manajer menjadi pelatih, bukan pengawas.
 - Prinsip Proses Manajemen (*Management Processes*)
Kategori ini berfokus pada bagaimana proses perencanaan, pengendalian, dan evaluasi dilakukan dengan lebih adaptif dan kontekstual.
 - Target kinerja bersifat relatif dan adaptif, bukan tetap.
 - Perencanaan dilakukan secara terus-menerus (*rolling planning*), bukan hanya tahunan.
 - Penganggaran berdasarkan kebutuhan yang nyata, bukan historis.
 - Pengendalian berdasarkan indikator kinerja jangka panjang, bukan variance terhadap anggaran.
 - Sistem penghargaan berbasis pada kinerja tim dan nilai organisasi, bukan pencapaian individu atas target semu.
 - Proses manajemen terintegrasi dan saling mendukung.
Menurut Bjarte Bogsnes (2009), pendekatan *beyond budgeting* bukan hanya soal menghapus anggaran tahunan, tetapi menciptakan organisasi yang lebih dinamis dan responsif dengan mengedepankan nilai, akuntabilitas, dan fleksibilitas. BBES membantu organisasi mengukur sejauh mana mereka telah menerapkan prinsip-prinsip ini dan di mana letak kesenjangan (*gap*) yang harus diperbaiki.
4. Memfasilitasi Transisi ke Sistem Anggaran yang Lebih Adaptif
Fungsi strategis BBES adalah memfasilitasi transisi organisasi dari sistem penganggaran tradisional menuju sistem yang lebih adaptif, partisipatif, dan strategis. BBES menjadi semacam *roadmap* awal untuk menavigasi perubahan, sehingga organisasi tidak langsung menghapus anggaran, melainkan melakukannya secara bertahap dan terstruktur. OECD (2020), juga menyatakan bahwa reformasi penganggaran modern harus berfokus pada fleksibilitas dan penyesuaian terhadap *real-time* data, bukan hanya pada kepatuhan terhadap anggaran tetap yang kaku. Dengan BBES, organisasi dapat:
- Mengubah proses kontrol dari berbasis angka ke berbasis hasil.
 - Mengurangi ketergantungan terhadap anggaran tetap tahunan.
 - Meningkatkan kualitas pelayanan publik dengan alokasi anggaran berbasis kebutuhan nyata.

Responsivitas dalam Penganggaran Sektor Publik

Responsivitas dalam penganggaran sektor publik adalah kemampuan sistem anggaran untuk merespons secara cepat dan tepat terhadap perubahan kebutuhan, kondisi lingkungan, dan dinamika sosial-ekonomi. Menurut OECD (2020), anggaran publik harus dirancang fleksibel agar mampu menghadapi situasi darurat dan tuntutan mendesak masyarakat. Pendapat lain dikemukakan oleh Hope & Fraser (2003) mengenai responsivitas dalam penganggaran sektor publik, menurutnya sistem penganggaran tradisional gagal merespons perubahan karena sifatnya yang statis dan siklus tahunan yang kaku. Pendekatan seperti *beyond budgeting* meningkatkan responsivitas melalui *rolling forecasts* dan desentralisasi keputusan. Selain itu, Oktaverina et al. (2022), berpendapat bahwa penganggaran berbasis kinerja belum sepenuhnya responsif karena ketergantungan pada indikator tetap yang tidak langsung mencerminkan perubahan kebutuhan.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa responsivitas dalam penganggaran sektor publik adalah kemampuan anggaran untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi, seperti kebutuhan masyarakat yang mendesak atau situasi darurat. Penganggaran yang responsif ditandai dengan fleksibilitas dan kemampuan menyesuaikan rencana secara cepat, sehingga pemerintah bisa mengambil keputusan yang tepat waktu dan sesuai kondisi yang berkembang. Sistem penganggaran yang kaku dan tetap sulit untuk menanggapi perubahan ini, sehingga dibutuhkan pendekatan baru yang lebih dinamis dan adaptif.

Keterlibatan dalam Penganggaran Sektor Publik

Keterlibatan atau partisipasi dalam penganggaran publik merujuk pada tingkat sejauh mana masyarakat dan pemangku kepentingan dilibatkan dalam proses perencanaan, penyusunan, dan pengawasan anggaran pemerintah. Menurut Mardiasmo (2009), partisipasi publik dalam penganggaran adalah bentuk dari transparansi dan akuntabilitas, yang bertujuan memastikan anggaran sesuai dengan aspirasi masyarakat. Merujuk pada konsep terkenal *Ladder of Citizen Participation* oleh Arnstein (1969), menyebutkan bahwa partisipasi warga dapat berkisar dari simbolik hingga nyata, dan penganggaran partisipatif harus memungkinkan warga berdaya mempengaruhi keputusan. Sedangkan menurut Seber et al. (2022), meskipun partisipasi dianggap penting, hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan yang tidak terstruktur dan hanya formalitas tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa keterlibatan dalam penganggaran publik berarti seberapa besar masyarakat dan pihak terkait ikut serta dalam proses penyusunan dan pengawasan anggaran pemerintah. Partisipasi ini penting agar anggaran yang dibuat benar-benar mencerminkan kebutuhan dan harapan masyarakat. Namun, jika keterlibatan hanya dilakukan sebagai formalitas tanpa peran nyata, maka dampaknya terhadap hasil dan kinerja penganggaran akan sangat minim. Oleh karena itu, keterlibatan masyarakat perlu dilakukan secara aktif, terbuka, dan terarah.

Efisiensi Distribusi Sumber Daya dalam Penganggaran Sektor Publik

Efisiensi distribusi sumber daya merujuk pada kemampuan sistem penganggaran untuk mengalokasikan sumber daya publik secara optimal dan tepat guna, sehingga menghasilkan manfaat maksimal dengan pemborosan minimal. Menurut Mahmudi (2010), efisiensi penganggaran berarti mengarahkan sumber daya publik untuk mencapai *output* dan *outcome* dengan biaya seminimal mungkin tanpa mengorbankan kualitas layanan. Selain itu, dalam studinya di LIPI, Aristiowati (2014), menekankan pentingnya evaluasi yang menyeluruh agar alokasi anggaran tidak tumpang tindih dan dapat mendukung program prioritas secara optimal. Dan menurut *World Bank* (2017), efisiensi fiskal terjadi ketika dana publik yang terbatas dialokasikan secara strategis ke program-program yang memberikan manfaat sosial tertinggi, bukan semata karena politis atau formalitas rutin.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa efisiensi distribusi sumber daya berarti kemampuan pemerintah dalam menggunakan anggaran secara tepat dan tidak boros. Tujuannya adalah agar dana publik yang tersedia dapat dimanfaatkan untuk menghasilkan manfaat sebesar mungkin bagi masyarakat. Ini bisa tercapai jika anggaran dialokasikan ke program yang benar-benar penting, tidak tumpang tindih, dan tidak hanya sekadar memenuhi formalitas. Jadi, efisiensi anggaran memastikan setiap rupiah digunakan sebaik mungkin untuk hasil yang maksimal.

Penerapan Prinsip *Beyond Budgeting* Dalam Sektor Publik (BLU)

Meskipun awalnya dikembangkan untuk sektor swasta, prinsip-prinsip *beyond budgeting* sangat relevan diterapkan pada sektor publik, terutama dalam Badan Layanan Umum (BLU), yang dituntut untuk lebih efisien dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. BLU adalah unit di pemerintahan yang mengelola layanan publik tapi punya fleksibilitas keuangan (seperti rumah sakit, universitas, dll). BLU dituntut efisien seperti swasta tapi tetap akuntabel seperti pemerintah. Berikut adalah 3 (tiga) prinsip kunci *beyond budgeting*, antara lain:

1. *Rolling Forecast*

Salah satu kelemahan dari penganggaran konvensional adalah sifatnya yang statis. Anggaran biasanya disusun sekali dalam setahun, dan meskipun kondisi riil mengalami perubahan, alokasi tersebut tetap digunakan hingga akhir tahun anggaran. Dalam prinsip *Beyond Budgeting*, pendekatan ini digantikan oleh *rolling forecast*, yaitu metode perencanaan keuangan yang diperbarui secara berkala berdasarkan data dan realitas terbaru. Menurut Hope dan Fraser (2003), *rolling forecast* memungkinkan organisasi

untuk lebih fleksibel dan responsif terhadap perubahan lingkungan dibandingkan menggunakan anggaran tetap yang cenderung cepat usang. Dalam konteks BLU, seperti rumah sakit atau lembaga pendidikan, kebutuhan layanan bisa berubah dengan cepat, misalnya saat terjadi krisis kesehatan atau perubahan regulasi. Dengan *rolling forecast*, manajemen BLU dapat melakukan penyesuaian proyeksi pendapatan dan belanja tanpa harus menunggu siklus tahunan anggaran.

2. Desentralisasi Pengambilan Keputusan

Prinsip kedua yang sangat relevan adalah desentralisasi keputusan, yaitu mendelegasikan wewenang dari tingkat pusat ke unit-unit operasional di lapangan. Harapannya, unit kerja yang lebih dekat dengan proses pelayanan publik memiliki keleluasaan untuk mengambil keputusan yang cepat dan tepat. Bogsnes (2009) menekankan bahwa desentralisasi bukan berarti kehilangan kontrol, melainkan memberikan kepercayaan kepada mereka yang paling memahami kondisi operasional untuk bertindak. Dalam praktiknya, BLU yang memberikan otonomi kepada unit-unit fungsional, misalnya bagian pelayanan medis, laboratorium, atau akademik, akan lebih lincah dalam merespons kebutuhan dan lebih bertanggung jawab dalam pengelolaan sumber daya. Hal ini sangat mendukung upaya peningkatan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik.

3. Transparansi

Prinsip ketiga yang krusial dalam *Beyond Budgeting* adalah transparansi. Prinsip ini mendorong keterbukaan data dan informasi baik secara internal antar unit organisasi maupun kepada publik sebagai bentuk pertanggungjawaban. Dalam konteks sektor publik, transparansi merupakan pilar utama dari akuntabilitas. OECD (2020) menyatakan bahwa keterbukaan anggaran merupakan prasyarat penting bagi akuntabilitas pemerintah dan partisipasi masyarakat yang bermakna. Melalui transparansi, organisasi publik dapat membangun kepercayaan publik, memperkuat legitimasi, dan menciptakan ruang dialog antara pemerintah dan masyarakat. Bagi BLU, transparansi menjadi kunci untuk memastikan bahwa penggunaan dana publik dilakukan secara efisien dan sesuai dengan mandat pelayanan. Informasi yang dibuka secara berkala, baik berupa laporan keuangan, capaian kinerja, maupun alokasi anggaran, tidak hanya memungkinkan pengawasan yang lebih baik, tetapi juga memberikan dasar bagi pengambilan keputusan yang lebih rasional dan partisipatif. Selain itu, transparansi meminimalisasi risiko penyalahgunaan kewenangan dan moral hazard dalam pengelolaan keuangan publik, sejalan dengan prinsip tata kelola yang baik (*good governance*).

Kesimpulan

Penerapan *Beyond Budgeting Entry Scan* (BBES) dalam penganggaran sektor publik, khususnya pada Badan Layanan Umum (BLU), dapat secara signifikan meningkatkan responsivitas, keterlibatan, dan efisiensi distribusi sumber daya. Penganggaran tradisional seringkali menghadapi masalah seperti responsivitas yang rendah terhadap perubahan lingkungan, minimnya partisipasi dalam penyusunan anggaran, dan distribusi sumber daya yang tidak efisien. BBES berfungsi sebagai alat evaluasi yang komprehensif untuk menilai kesiapan organisasi dalam mengadopsi prinsip *Beyond Budgeting* dan mengidentifikasi kelemahan dalam sistem anggaran konvensional.

Beyond Budgeting mempromosikan prinsip-prinsip seperti *rolling forecast*, desentralisasi pengambilan keputusan, dan transparansi. *Rolling forecast* memungkinkan penyesuaian proyeksi anggaran secara berkala sesuai dengan kondisi terbaru, menjadikan sistem lebih fleksibel dan responsif terhadap perubahan cepat. Desentralisasi keputusan mendelegasikan wewenang kepada unit operasional, mempercepat respons terhadap kebutuhan pelayanan publik dan meningkatkan akuntabilitas. Transparansi mendorong keterbukaan data dan informasi, membangun kepercayaan publik, dan memfasilitasi pengawasan serta pengambilan keputusan yang lebih rasional dan partisipatif.

Dengan mengacu pada 12 prinsip *Beyond Budgeting* yang terbagi dalam prinsip kepemimpinan dan proses manajemen, BBES membantu organisasi mengidentifikasi kesenjangan

dalam praktik penganggaran mereka. Secara keseluruhan, penerapan BBES dan prinsip *Beyond Budgeting* dalam sektor publik diharapkan dapat menciptakan sistem penganggaran yang lebih dinamis, adaptif, partisipatif, dan efektif dalam memenuhi tuntutan masyarakat yang terus berubah.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdussamad, Z. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif*. CV. Syakir Media Press.
- Aksom, H. (2019). Managerial understanding and attitudes towards beyond budgeting in Ukraine. *International Journal of Management Practice*, 12(2), 171. <https://doi.org/10.1504/IJMP.2019.098660>
- Alsharari, N. M., & Abougamos, H. (2017). The processes of accounting changes as emerging from public and fiscal reforms. *Asian Review of Accounting*, 25(1), 2–33. <https://doi.org/10.1108/ARA-01-2016-0007>
- Anggraini, I., & Setiawan, A. R. (2011). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Hubungan Partisipasi Anggaran dan Kinerja Aparat Pemerintah Daerah. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*. <https://doi.org/10.18202/jamal.2011.08.7122>
- Hansen, S. C. (2011). A Theoretical Analysis of the Impact of Adopting Rolling Budgets, Activity-Based Budgeting and Beyond Budgeting. *European Accounting Review*, 20(2), 289–319. <https://doi.org/10.1080/09638180.2010.496260>
- Helpap, D. J. (2017). Guiding the Public Sector: Assessing the Use of Recommended Practices in the Budgeting Process. *International Journal of Public Administration*, 40(7), 559–574. <https://doi.org/10.1080/01900692.2016.1157815>
- Libby, T., & Lindsay, R. M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, 21(1), 56–75. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.10.003>
- Marzali, A.-. (2017). Menulis Kajian Literatur. *ETNOSIA : Jurnal Etnografi Indonesia*, 1(2), 27–36. <https://doi.org/10.31947/etnosia.v1i2.1613>
- Su, C. (2017). Beyond Inclusion: Critical Race Theory and Participatory Budgeting. *New Political Science*, 39(1), 126–142. <https://doi.org/10.1080/07393148.2017.1278858>
- Biswan, A. T., & Widiyanto, H. T. (2019). *Peran Beyond Budgeting Entry Scan untuk Mengatasi Permasalahan Penganggaran Sektor Publik*. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 10(2), 308–327. <https://doi.org/10.18202/jamal.2019.08.10018>
- Bogsnes, B. (2009). *Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential*. Wiley.
- De Waal, A. A. (2005). *Is Your Organisation Ready for Beyond Budgeting? Measuring Business Excellence*, 9(2), 56–67. <https://doi.org/10.1108/13683040510602885>
- Hope, J., & Fraser, R. (2003). *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Harvard Business Press.
- Kieso, D. E., Weygandt, J. J., & Warfield, T. D. (2019). *Intermediate Accounting* (16th ed.). Wiley.

- OECD. (2020). *Budgeting and Public Expenditures in OECD Countries*. <https://www.oecd.org>
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Oktaverina, C., Kurniawan, M. F., Auliawati, I. N., & Prawira, I. F. A. (2022). Perkembangan sistem dan teknik penganggaran sektor publik berbasis kinerja. *Jurnal SIKAP (Jurnal Sistem Informasi dan Kebijakan Publik)*, 4(1), 1–10. <https://doi.org/10.32897/jsikap.v4i1.156>
- Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216–224. <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi sektor publik*. Andi.
- Seber, R. M., Nurkholis, & Ghozali, I. (2022). Pengaruh transparansi, partisipasi publik, dan akuntabilitas terhadap kinerja manajerial dengan good governance sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*, 11(6), 1–18. <https://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jira/article/view/5057>
- Aristiowati, I. (2014). Efektivitas dan efisiensi anggaran berbasis kinerja dalam meningkatkan kualitas belanja publik. *Jurnal Penelitian Politik*, 11(2), 163–174. <https://jurnal.politik.lipi.go.id/index.php/jpp/article/view/242>
- Mahmudi. (2010). *Manajemen kinerja sektor publik*. UPP STIM YKPN.
- World Bank. (2017). *Enhancing government effectiveness and transparency: The fight against corruption*. <https://www.worldbank.org/en/topic/governance/brief/enhancing-government-effectiveness-and-transparency>