

**Peluang Penerapan Beyond Budgeting sebagai Upaya Optimalisasi
Manajemen Perusahaan Studi Kasus PT Asuransi Jasindo Syariah**

Muhammad Rifky Apriandi¹

¹Mahasiswa Program Studi Magister Akuntansi, Institut Bisnis dan Informatika Kwik
Kian Gie, Indonesia.
m.rifky.apriandi@gmail.com

ABSTRACT

The insurance sector is important for the Indonesian economy. Insurance companies must be able to manage their budget well and precisely because otherwise it will result in company losses. Budgeting discrepancies will result in insurance companies having difficulty achieving financial targets, including providing claims. Therefore, this research aims to find out the comparison of the concepts of traditional budgeting and beyond budgeting and how company management performs using traditional budgeting. Apart from that, this research aims to find out how prepared the company is to implement beyond budgeting. This research is a qualitative research involving case studies conducted at PT. Jasindo Syariah Insurance. The data collection techniques used in this research include semi-structured interview techniques and data triangulation. Of the total of 12 beyond budgeting principles, the level of implementation varies. The Anticipation System principle has been implemented throughout the company. The principles of Governance, Accountability for Dynamic Results, Organizational Networks, Relative Targets and Resource Allocation have been partially implemented by the company. On the other hand, the principles of Manager Empowerment, Market Coordination, Supportive Leadership, Continuous Strategy Determination, Speed of Information Distribution and Rewards are relatively small which have been implemented by companies. The research findings highlight the significant potential beyond budgeting for Jasindo Syariah Insurance Company.

Keywords : *Beyond budgeting, traditional budgeting.*

ABSTRAK

Sektor asuransi penting bagi perekonomian Indonesia. Perusahaan asuransi harus bisa mengelola anggarannya dengan baik dan tepat karena jika tidak maka akan mengakibatkan kerugian bagi perusahaan. Kesenjangan anggaran akan mengakibatkan perusahaan asuransi kesulitan mencapai target keuangan, termasuk dalam melakukan klaim. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perbandingan konsep penganggaran tradisional dan beyond budgeting serta bagaimana kinerja manajemen perusahaan dengan menggunakan penganggaran tradisional. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa siap perusahaan dalam menerapkan beyond budgeting. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan studi kasus yang dilakukan di PT. Asuransi Jasindo Syariah. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi teknik wawancara semi terstruktur dan triangulasi

data. Dari total 12 prinsip *beyond budgeting*, tingkat implementasinya berbeda-beda. Prinsip Sistem Antisipasi telah diterapkan di seluruh perusahaan. Prinsip Tata Kelola, Akuntabilitas Hasil Dinamis, Jaringan Organisasi, Target Relatif dan Alokasi Sumber Daya telah diterapkan sebagian oleh perusahaan. Di sisi lain, prinsip Pemberdayaan Manajer, Koordinasi Pasar, Kepemimpinan Suportif, Penetapan Strategi Berkelanjutan, Kecepatan Distribusi Informasi dan Penghargaan relatif kecil yang diterapkan oleh perusahaan. Temuan penelitian menyoroti potensi signifikan di luar penganggaran pada Perusahaan Asuransi Jasindo Syariah.

Kata Kunci : *Beyond budgeting, penganggaran tradisional.*

PENDAHULUAN

Sektor Asuransi merupakan hal yang penting bagi perekonomian Indonesia. Pertumbuhan asuransi di Indonesia tidak diragukan lagi; hampir setiap tahun, bisnis asuransi mengalami ekspansi besar dalam hal pendapatan premi, aset, investasi, dan keuntungan. Menurut data Otoritas Jasa Keuangan (2023), pada bulan April 2023, aset asuransi nasional mencapai 1.781 triliun rupiah. Perusahaan asuransi harus dapat mengelola anggaran dengan baik dan tepat karena jika tidak akan mengakibatkan kerugian perusahaan. Ketidaksesuaian penganggaran akan mengakibatkan perusahaan asuransi akan sulit untuk mencapai target keuangan termasuk pemenuhan klaim (Afifah et al., 2017). Sebaliknya, penyesuaian terhadap sistem anggaran yang menghasilkan profitabilitas yang ditargetkan. Manajemen dalam industri asuransi menuntut agar perusahaan asuransi memiliki sistem yang efektif untuk menghadapi kejadian yang tidak terduga yang dapat mempertahankan operasional mereka dan meminimalkan risiko yang ada (Kigochi, 2008).

Pendekatan penganggaran yang diadopsi harus mewakili metodologi top-down yang diterima untuk perencanaan strategis perusahaan dan sementara itu mengidentifikasi faktor-faktor penentu keberhasilan. Dalam industri asuransi, perencanaan anggaran tradisional sering kali menjadi kendala yang signifikan. Pendekatan ini seringkali terlalu kaku dan tidak responsif terhadap perubahan yang cepat di industri asuransi. Oleh karena itu, konsep *beyond budgeting* telah muncul sebagai alternatif yang baik untuk mengatasi tantangan ini (Malmi & Brown, 2008).

Penerapan *beyond budgeting* ini berdampak signifikan terhadap banyak perusahaan global, termasuk Handelsbanken, Bayer Pharmaceuticals, Volvo, Equinor, dan Roche Pharmaceuticals. Studi BCG pada bulan Desember 2020 menegaskan bahwa Beyond Budgeting memiliki manfaat yang signifikan: 59% dari 174 eksekutif keuangan yang disurvei melaporkan peningkatan penjualan, 56% menghemat biaya yang signifikan dalam proses penganggaran, dan 41% membebaskan sumber daya keuangan yang sebelumnya tertahan. Pada saat yang sama, responden melaporkan peningkatan penting dalam efektivitas organisasi, seperti keputusan bisnis yang lebih baik (52%),

manajemen kinerja yang lebih efektif (51%), dan ketangkasan yang lebih baik dalam mengalokasikan kembali sumber daya (45%) (Stange et al., 2021).

Beberapa penelitian terkait *traditional* dan *beyond budgeting* secara umum dan hanya fokus pada sektor lain seperti penelitian Ahmad et al. (2003) yang mengkaji perusahaan di Malaysia dan penelitian Alsharari (2020) yang fokus pada perusahaan sektor Kesehatan. Selain itu, Sandalgaard & Bukh, (2014) juga meneliti perusahaan yang bergerak dalam bidang industri pertanian dan makanan. Ilmiyono et al. (2022) pada penelitiannya juga mengkaji kesiapan perusahaan dalam menerapkan *beyond budgeting* secara umum. Maka dari itu penelitian ini fokus pada studi kasus penerapan *traditional budgeting* dan *beyond budgeting* pada perusahaan asuransi yaitu PT. Asuransi Jasindo Syariah. PT. Asuransi Jasindo Syariah merupakan Anak Usaha Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di bidang usaha Asuransi Umum Syariah.

Berdasarkan data RKAP (RKAP) dan Realisasi Anggaran pada tahun 2022 terdapat perbedaan yang cukup besar terutama pada beban usaha. Beban komisi pada RKAP 2022 sebesar 20,4 miliar rupiah dan realisasinya menjadi 27,7 miliar rupiah atau meningkat 35,94%. Selanjutnya, Beban Ujrah Reasuransi dibayar meningkat 492% dari 3,1 miliar pada RKAP menjadi 18,6 miliar rupiah pada realisasinya. Beban Pemasaran pada RKAP 2022 sebesar 9 miliar rupiah dan realisasinya menjadi 12,8 miliar rupiah atau meningkat 41,46%. Hal tersebut menjadi dasar penelitian ini. Penelitian ini dilakukan terhadap data dasar yang meliputi perbedaan yang timbul dari perencanaan dan realisasi. Selain itu, landasan lain yang memperkuat adanya komponen yang sebelumnya tidak dianggarkan tetapi terealisasi pada PT. Asuransi Jasindo Syariah seperti Pengukuran kembali atas program imbalan pasti / actuarial, Pajak Penghasilan terkait pos-pos yang tidak akan direklasifikasi ke laba rugi dan Penyesuaian reklasifikasi atas keuntungan / (kerugian) yg termasuk dalam laba rugi. Dengan adanya fenomena dan permasalahan tersebut peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terkait Peluang Penerapan Beyond Budgeting Sebagai Upaya Optimalisasi Manajemen Perusahaan dengan Mengambil Studi Kasus Pada PT. Asuransi Jasindo Syariah. Penelitian ini bertujuan untuk Mengetahui perbandingan konsep *traditional budgeting* dan *beyond budgeting*, kinerja manajemen perusahaan dengan menggunakan *traditional budgeting* serta mengetahui bagaimana peluang perusahaan dalam penerapan *beyond budgeting*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan sebuah penelitian kualitatif yang melibatkan studi kasus yang dilakukan di PT. Asuransi Jasindo Syariah. Menurut Yin (1996), studi kasus adalah suatu metode penelitian empiris yang digunakan untuk menyelidiki dan mengkaji berbagai fenomena dalam konteks kehidupan nyata. Tujuan dari penelitian studi kasus ini adalah untuk menganalisis kasus dengan menggunakan konsep teoritis yang masih

relevan dalam bidang ilmu tertentu. Selain itu, peneliti juga dapat merekomendasikan tindakan atau solusi yang dapat menjadi penyelesaian dari kasus tersebut.

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus dalam konteks *Beyond Budgeting*. Pendekatan ini digunakan untuk melakukan analisis mendalam guna memahami makna yang tersirat dari tindakan, perilaku, atau hasil karya yang menjadi fokus penelitian (Parker & Northcott, 2016; Taylor, 2018; Venselaar & Wamelink, 2017). Melalui model studi kasus, peneliti bertujuan untuk mempelajari interaksi antara lingkungan, kondisi, posisi, dan keadaan unit penelitian di lapangan (seperti unit sosial atau unit pendidikan) sebagaimana adanya (Awuzie & McDermott, 2017; Cibangu, 2013). Metode studi kasus dianggap tepat oleh peneliti untuk menggali pemahaman yang lebih mendalam terhadap fenomena tertentu atau permasalahan penelitian. Dalam penelitian ini, akan dilakukan investigasi mendalam terhadap proses penganggaran di PT. Asuransi Jasindo Syariah, serta upaya yang perlu dilakukan oleh perusahaan tersebut untuk menerapkan prinsip-prinsip *beyond budgeting* dan mengatasi kelemahan dalam penganggarnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Proses Penyusunan Anggaran PT. Asuransi Jasindo Syariah Saat Ini

Dalam penyusunan RKAP di PT. Asuransi Jasindo Syariah, dilakukan beberapa tahapan sebagai berikut:

1. Penyusunan RKAP, Rencana Bisnis, Realisasi Rencana Bisnis, Rencana Korporasi dan Laporan Berkelanjutan

Peneliti melakukan observasi data dalam penyusunan RKAP tahun 2022 direksi membuat surat keputusan No.SK.011/DIR-AJS/IX/2021 surat keputusan di buat tanggal 22 September 2021. Surat keputusan tersebut berisi membentuk dan menetapkan tim untuk melaksanakan Penyusunan RKAP, Rencana Bisnis, Realisasi Rencana Bisnis, Rencana Korporasi dan Laporan Berkelanjutan. Tim ini bertugas untuk melakukan sebagai berikut :

- a. Tim ini akan menyusun RKAP tahunan yang meliputi rencana kualitatif dan kuantitatif melalui tahapan-tahapan:
 1. Evaluasi posisi perusahaan saat ini;
 2. Penetapan asumsi-asumsi dalam penyusunan RKAP;
 3. Penetapan tujuan, sasaran dan strategi perusahaan.
- b. Penyusunan RKAP Tahunan dan Rencana Bisnis 3 Tahunan, Realisasi Rencana Bisnis Tahunan, Rencana Korporasi dan Laporan Keberlanjutan sesuai dengan format yang telah ditetapkan oleh Otoritas Jasa Keuangan sebagaimana tercantum dalam Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan Nomor 10/SEOJK.05/2021 tentang Bentuk dan Susunan Laporan Berkala Perusahaan

Asuransi Syariah, Perusahaan Reasuransi Syariah, dan Unit Syariah beserta lampirannya.

- c. Menyampaikan draft RKAP Tahunan dimaksud kepada Direksi paling lambat minggu ketiga Bulan Oktober setiap tahunnya untuk didiskusikan dengan Pemegang Saham Pengendali.
 - d. Menyerahkan draft RKAP Tahunan dan Rencana Bisnis 3 Tahunan dimaksud kepada Direksi paling lambat tanggal minggu ketiga Bulan Desember untuk disampaikan kepada Dewan Komisaris dan minggu keempat untuk mendapatkan persetujuan lebih lanjut dari para Pemegang Saham.
2. Penetapan Alokasi RKAP

Setelah melakukan penyusunan RKAP, Rencana Bisnis, Realisasi Rencana Bisnis, Rencana Korporasi dan Laporan Berkelanjutan dari bulan september sampai bulan desember 2022. Kepala Grup Akuntansi dan Keuangan yang sebagai grup yang bertanggung jawab untuk menyusun RKAP membuat surat kepada direksi agar disetujui oleh direksi. Peneliti menemukan Surat Memorandum Internal yang dibuat Kepada Grup Akuntansi dan Keuangan kepada Direksi perihal Permohonan Persetujuan Alokasi RKAP Tahun 2022. Berisi tentang Rencana Kerja Perusahaan Tahun 2022 secara garis besar disampaikan dalam surat memo tersebut dan buku Penetapan Alokasi RKAP Tahun 2022 (terlampir) sebagai berikut :

Surat Memorandum Internal No.01/AK/I/2022 Alokasi RKAP Tahun 2022:

Target Kontribusi Bruto	225.500.000.000
Target Laba Setelah Zakat&Pajak	9.760.144.000
Target Surplus Underwriting	23.903.277.000

data diolah penulis

Pada tahap ini direksi perusahaan melakukan persetujuan penetapan Alokasi RKAP termasuk untuk Kantor Pusat dan Kantor Cabang, yang telah dibuat pada tahapan sebelumnya. Pada tahap ini direksi menetapkan anggaran yang sudah dibuat oleh tim penyusunan. Apabila terjadi perubahan didalam pelaksanaan Program Kerja dan terjadi penyesuaian / suplesi Anggaran (Khusus anggaran biaya dan belanja modal), maka terlebih dahulu harus mendapat persetujuan tertulis dari Kepala Grup Akuntansi & Keuangan untuk jumlah sampai dengan maksimal sebesar Rp. 50.000.000,00 (lima puluh iuta rupiah) setelan adanya evaluasi dari Group Supervisi untuk Department dan persetujuan Direktur Bidang untuk Group/ Biro Kantor Pusat. Pengajuan suplesi/ penyesuaian anggaran dapat dilakukan apabila disertai dengan data pendukung yang akurat dan perhitungan proyeksi anggaran yang cermat.

3. Penerbitan Surat Keputusan Direksi PT. Asuransi Jasindo Syariah Tentang Penetapan RKAP Tahun 2022 PT. Asuransi Jasindo Syariah.

Berdasarkan Memorandum Internal tersebut Direksi membuat Surat Keputusan tentang Penetapan RKAP Tahun 2022 dengan nomor SK.04/DIR/I/2022. Ketika sudah mencapai tahap ini, masing-masing Grup, Departemen dan Biro bertanggung jawab penuh atas pelaksanaan program kerja dan pengendalian anggaran yang telah ditetapkan. Target pendapatan dalam rencana anggaran adalah batas minimal yang harus dicapai. Anggaran biaya tersebut adalah batas maksimal untuk direalisasikan dan selalu memperhatikan efektivitas dari pengeluaran biaya dimaksud.

4. Pembuatan Buku RKAP

Tahapan selanjutnya adalah penyusunan buku RKAP dimana ini memberikan pedoman dan arahan bagi manajemen perusahaan. RKAP membantu manajemen dalam menentukan alokasi sumber daya yang optimal untuk dikelola sebaik mungkin dalam kegiatan perusahaan dalam mewujudkan program kerja yang telah dibuat dalam mencapai target perusahaan yang telah ditetapkan, dimana saat ini perekonomian nasional kondisi dan kondisi industri asuransi umum syariah.

Indikator Kinerja Asuransi

Terdapat beberapa kinerja perusahaan asuransi baik itu konvensional ataupun syariah diantaranya:

1. Asset Perusahaan: sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan yang mempunyai nilai moneter dan dapat digunakan untuk menghasilkan pendapatan. Berikut beberapa contoh aset yang mungkin dimiliki perusahaan asuransi: Kas dan Setara Kas, Investasi, Real Estat, Piutang Usaha ini mencakup tanah, bangunan, dan properti lain yang dimiliki perusahaan (Hemrit, 2020; Ibrahim, 2023; Kantakji et al., 2020).
2. Return on Investment: rasio pendapatan investasi bersih terhadap aset yang diinvestasikan, yang mengukur profitabilitas portofolio investasi perusahaan asuransi (Kantakji et al., 2020). ROI digunakan untuk mengevaluasi efisiensi atau profitabilitas suatu investasi atau membandingkan efisiensi beberapa investasi.
3. Return on Asset: Return on Assets (ROA) adalah rasio keuangan yang mengukur profitabilitas suatu perusahaan dibandingkan dengan total asetnya. Ini menunjukkan seberapa efisien suatu perusahaan menggunakan asetnya untuk menghasilkan keuntungan. Semakin tinggi ROA maka semakin efisien dan produktif suatu perusahaan dalam mengelola neraca keuangannya untuk menghasilkan keuntungan (Hemrit, 2020; Ibrahim, 2023; Kantakji et al., 2020).
4. Net Profit to Total Premium: Laba Bersih terhadap Total Premi adalah rasio keuangan yang mengukur profitabilitas operasi penjaminan perusahaan asuransi. Rasio ini dihitung dengan membagi laba bersih dengan total premi yang diperoleh selama periode tertentu. Laba bersih adalah laba yang diperoleh perusahaan

setelah dikurangi seluruh biaya, termasuk klaim, komisi, dan beban operasional, dari total pendapatan yang diperoleh. Total premi merupakan penjumlahan seluruh premi yang diperoleh perusahaan selama periode tersebut (Ibrahim, 2023)

Analisis Kemungkinan Penerapan Beyond Budgeting

Pada bagian ini akan disampaikan hasil analisis data untuk melihat peluang diterapkannya konsep beyond budgeting. Dalam rangka analisis tersebut, digunakan 12 prinsip *beyond budgeting* yang didasarkan teori dari Hope dan Fraser (2003). Untuk melihat kesiapan perusahaan menerapkan beyond budgeting dilakukan analisis hasil wawancara dengan informan dan catatan observasi peneliti serta analisis dokumen yang relevan. Berikut ini diuraikan setiap prinsip yang harus dipenuhi agar terimplementasikan konsep beyond budgeting.

Prinsip 1 : Tata Kelola Organisasi Menurut Konsep Beyond Budgeting

Prinsip ini mengadvokasi pengambilan keputusan yang terdesentralisasi dan menjauh dari hierarki perintah dan kontrol. Struktur organisasi hierarkis dibagi menjadi unit-unit swakelola yang lebih kecil. Manajer memiliki wewenang untuk menjalankan unit mereka sesuai keinginan mereka. Struktur hirarkis hanya digunakan ketika keputusan harus dibuat yang mempengaruhi semua unit. Organisasi didorong untuk memberdayakan tim dan individu untuk membuat keputusan, menumbuhkan rasa kepemilikan dan akuntabilitas.

Prinsip 2 : Pemberdayaan Manajer Menurut Konsep Beyond Budgeting

Anggota organisasi memiliki fleksibilitas dan kesempatan untuk bertindak atas pilihan mereka sendiri. Manajer unit manajemen mandiri mematuhi cita-cita dan pedoman strategis yang ditetapkan oleh manajemen senior. Manajer bertanggung jawab atas tujuan jangka pendek dan menengah dan dapat memilih cara untuk mencapainya.

Prinsip 3: Akuntabilitas Untuk Hasil Yang Dinamis Menurut Konsep Beyond Budgeting

Prinsip ini berfokus pada bagaimana organisasi harus mendekati akuntabilitas dan manajemen kinerja dengan cara yang lebih fleksibel dan adaptif dibandingkan dengan praktik penganggaran tradisional. Sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mencapai hasil yang kompetitif, bukan untuk mencapai target yang ditetapkan untuk suatu departemen atau fungsi. Hasil yang diinginkan ditetapkan secara dinamis dan dapat disesuaikan sepanjang tahun dan tidak ditetapkan terlebih dahulu karena akan menghambat kinerja karyawan melebihi target yang telah ditetapkan.

Prinsip 4: Jaringan Organisasi Menurut Konsep Beyond Budgeting

Organisasi pada *beyond budgeting* disusun sedemikian rupa sehingga unit manajemen mandiri menjadi independen dan menjadi entitas yang berfokus pada pelanggan. Entitas ini berfokus sepenuhnya pada pasar dan memberikan nilai kepada pelanggan. Mereka beradaptasi dengan cepat untuk mengubah kebutuhan pelanggan serta peluang dan ancaman tak terduga di pasar.

Prinsip 5: Koordinasi Pasar Menurut Konsep Beyond Budgeting

Dalam organisasi *beyond budgeting*, unit-unit pengelolaan mandiri memiliki fleksibilitas untuk memilih apakah mereka akan menggunakan layanan dari unit dukungan pusat internal, seperti *human resources management* dan informasi teknologi, atau menggunakan layanan dari pihak eksternal. Pemberian layanan dari unit dukungan pusat didasarkan pada kesepakatan tingkat layanan antara unit pengelolaan mandiri dan unit dukungan pusat. Dengan pendekatan ini, unit dukungan pusat dihadapkan pada tantangan untuk memberikan layanan berkualitas tinggi dan hemat biaya. Hal ini mendorong efisiensi dan peningkatan kualitas layanan dalam organisasi.

Prinsip 6: Kepemimpinan yang Mendukung Menurut Konsep Beyond Budgeting

Anggota organisasi didorong untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan diingatkan oleh manajer senior dalam mencapainya. Manajer senior bertindak sebagai pelatih mentor yang mengoordinasikan hubungan dengan dan di antara manajer unit.

Prinsip 7: Target Relatif Menurut Konsep Beyond Budgeting

Pada konsep *beyond budgeting*, target dibuat relatif atau tergantung pada kondisi pasar dan dievaluasi secara bergulir. Target ditetapkan dalam kaitannya dengan pesaing organisasi utama atau organisasi yang sebanding pada organisasi nirlaba. Terlibat dalam proses penetapan target, yang memiliki efek motivasi yang kuat. Target terus disesuaikan berdasarkan kinerja pesaing dan perkembangan pasar.

Prinsip 8: Penetapan Strategi Menurut Beyond Budgeting

Prinsip ini menekankan pergeseran dari proses penganggaran tradisional, tetap, dan tahunan ke pendekatan yang lebih adaptif dan dinamis untuk perencanaan dan pelaksanaan strategis. Prinsip ini bertujuan untuk menciptakan proses pengembangan strategi yang lebih fleksibel dan responsif yang selaras dengan tujuan organisasi, nilai-nilai, dan kondisi pasar yang terus berubah. Proses penetapan strategi dalam suatu organisasi merupakan proses yang berkesinambungan dan bersifat *bottom-up*.

Prinsip 9: Sistem Antisipasi Menurut Beyond Budgeting

Rolling forecast atau prediksi dilakukan tidak hanya pada akhir tahun, tetapi juga minimal satu triwulan sekali untuk dua aspek penentu keberhasilan perusahaan, yaitu

finansial dan non finansial. Berdasarkan perkiraan, manajer senior menyarankan manajer unit manajemen mandiri tentang tindakan di masa depan.

Prinsip 10: Alokasi Sumber Daya Menurut Beyond Budgeting

Pada konsep ini, evaluasi sumber daya dilakukan secara *decentralized* (tidak terpusat) untuk merespons kebutuhan sumber daya perusahaan secara cepat. Manajer mengalokasikan sumber daya ke unit-unit di mana mereka paling membutuhkannya, ketika mereka paling dibutuhkan. Unit manajemen mandiri memutuskan sendiri berapa banyak sumber daya yang mereka butuhkan untuk memenuhi tuntutan pasar mereka dan membuat rencana investasi yang sesuai.

Prinsip 11: Kecepatan Pendistribusian Informasi Menurut Beyond Budgeting

Pada konsep ini, perusahaan menjamin seluruh informasi terdistribusi dengan cepat. Informasi tersedia dengan cepat dan mudah diakses oleh mereka yang membutuhkannya di dalam organisasi. Manajemen senior secara teratur memeriksa untuk melihat apakah proses manajemen diri berjalan dengan baik atau jika diperlukan arahan untuk perbaikan.

Prinsip 12: Kecepatan Penghargaan Relatif Menurut Beyond Budgeting

Pada konsep ini, perusahaan menilai berdasarkan kinerja tim dan menilai penghargaan dengan *review* oleh panel rekan kerja pada akhir tahun. Penghargaan didasarkan pada hasil unit manajemen diri dan organisasi secara keseluruhan, dibandingkan dengan kompetisi. Dalam hal ini, struktur ketidakseimbangan didasarkan pada kombinasi ketidakseimbangan individu dan kelompok, yang akan mampu memotivasi semangat tim organisasi.

Potensi Penerapan Beyond Budgeting

Berdasarkan uraian di atas terkait penerapan 12 prinsip *beyond budgeting*, maka peluang perusahaan untuk menerapkannya sebagai berikut:

Tabel 4. Peluang Penerapan Beyond Budgeting Pada PT. Asuransi Jasindo Syariah

No	Prinsip Beyond Budgeting	Tingkat Keterpenuhan Prinsip dari Konsep Beyond Budgeting	Peluang Penerapan
1	Tata Kelola	Sedang	Sebagian sudah memenuhi prinsip 1

2	Pemberdayaan Manajer	Kecil	Sebagian kecil memenuhi prinsip 2
3	Akuntabilitas Untuk Hasil Dinamis	Sedang	Sebagian sudah memenuhi prinsip 3
4	Jaringan Organisasi	Sedang	Sebagian sudah memenuhi prinsip 4
5	Koordinasi Pasar	Kecil	Sebagian kecil memenuhi prinsip 5
6	Kepemimpinan yang Mendukung	Kecil	Sebagian kecil memenuhi prinsip 6
7	Target Relatif	Sedang	Sebagian sudah memenuhi prinsip 7
8	Penetapan Strategi Berkesinambungan	Kecil	Sebagian kecil memenuhi prinsip 8
9	Sistem Antisipasi	Besar	Sudah memenuhi prinsip 9
10	Alokasi Sumber Daya	Sedang	Sebagian sudah memenuhi prinsip 10
11	Kecepatan Pendistribusian Informasi	Kecil	Sebagian kecil memenuhi prinsip 11
12	Penghargaan Relatif	Kecil	Sebagian kecil memenuhi prinsip 12

Kesimpulan Peluang Penerapan Beyond Budgeting sebagai berikut :

1. Prinsip 1: Tata Kelola

Berdasarkan tingkat keterpenuhan Prinsip 1 tentang Tata Kelola di PT Asuransi Jasindo Syariah dapat disimpulkan bahwa sistem desentralisasi itu sudah dipraktekan. Namun, belum secara total dan menyeluruh. Hal ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Kaharti (2021), dimana pada perusahaan yang ditelitinya telah menjalankan desentralisasi sesuai dengan prinsip *beyond budgeting* karena manajemen perusahaan tersebut telah diberikan kewenangan untuk melakukan self-governance dalam arti korporasi dan pemilik memberikan keleluasaan dalam memilih cara-cara untuk mencapai target dalam anggaran yang telah ditentukan.

2. Pemberdayaan Manajer

Penerapan prinsip Pemberdayaan Manajer di PT Asuransi Jasindo Syariah masih terbatas pada wewenang tertentu, hal ini cukup berbeda dengan penelitian yang juga mengkaji penerapan *beyond budgeting* dimana manajer unit yang diberi wewenang untuk mengelola departemen masing-masing setelah koordinasi antar

bagian (Kaharti, 2021). Menurut Nguyen et al. (2018), dengan memberdayakan manajer tingkat bawah, konsep *beyond budgeting* bertujuan untuk memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan hubungan dekat dengan pelanggan. Hal ini memungkinkan manajer terdesentralisasi untuk mengambil tindakan apa pun yang diperlukan untuk memenuhi target jangka menengah mereka dalam batas-batas yang disepakati. Tanggung jawab tingkat manajer bawah adalah untuk mentransfer strategi perusahaan ke dalam strategi lokal (misalnya dengan memilih KPI dan mengembangkan rencana untuk mencapai tujuan tersebut).

3. Akuntabilitas Untuk Hasil Dinamis

PT. Asuransi Jasindo Syariah belum sepenuhnya menerapkan prinsip target dinamis, hal tersebut dapat dilihat dari perbedaan penjelasan informan. PT. Asuransi Jasindo Syariah harusnya menerapkan pendekatan ini karena bergerak pada industri keuangan. Menurut Biswan & Widiyanto (2019), sistem kontrol desentralisasi yang dinamis harus diterapkan pada industri yang sangat dinamis seperti industri keuangan (Biswan). Ide utama di balik prinsip ini adalah bahwa dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat, target anggaran yang kaku dapat menghambat inovasi, kemampuan beradaptasi, dan daya tanggap. Sebaliknya, organisasi harus fokus pada pemberdayaan individu dan tim untuk membuat keputusan yang sejalan dengan tujuan strategis organisasi. Menurut Kaharti dalam penerapan ini target dinamis, manajer harus bertanggung jawab untuk tetap berada di atas target keuangan tersebut. Menerapkan *beyond budgeting* dan membangun sistem baru termasuk unbundling penganggaran fungsi (peramalan, pengaturan target & alokasi sumber daya) dengan dinamis dan proses transparan untuk alokasi sumber daya menghasilkan perubahan positif dalam pola pikir dan perilaku para pengambil keputusan dalam perusahaan (Alsharari & Alhmoud, 2019).

4. Jaringan Organisasi

PT Asuransi Jasindo Syariah telah menerapkan prinsip ini atau berfokus pada *customer oriented*, walaupun masih dibagian *front liner* atau bagian pemasaran yang berhadapan dengan peserta asuransi. Hal ini juga sejalan dengan penelitian Kaharti (2021) yang mengatakan prinsip ini bisa dilakukan dimana tim bisnis terdiri dari manajer dari berbagai disiplin ilmu (pemasaran, penjualan, logistik, keuangan), yang bekerja bersama untuk memposisikan dan menjual produk di segmen pasar sebaik mungkin dimana tim ini sangat berorientasi pasar dan berfokus pada pelanggan.

5. Koordinasi Pasar

PT Asuransi Jasindo Syariah belum menerapkan secara menyeluruh prinsip ini walaupun sudah diterapkan sebagian. Padahal konsep ini dapat memberdayakan tim dan individu di seluruh organisasi untuk membuat keputusan berdasarkan

feedback pelanggan dan kondisi pasar. *Beyond budgeting* mempromosikan suatu bentuk koordinasi pasar di mana respons lebih gesit dan responsif. Menurut Wardayati et al., (2022), perusahaan yang menerapkan prinsip ini akan mengkoordinasikan kegiatannya berdasarkan permintaan pasar, bukan berdasarkan anggaran. Kolaborasi dengan pemasok, pelanggan, dan mitra dikoordinasikan melalui jaringan dan proyek. Komunikasi terbuka dan tidak terbatas dalam kolaborasi jaringan bisnis. Dalam penelitian yang dilakukan Kaharti (2021), untuk menciptakan koordinasi dengan kondisi pasar, seluruh lingkungan perusahaan harus diberikan pemahaman dan budaya berorientasi pelanggan dalam hal ini untuk fokus pelayanan terbaik yang diberikan kepada *customer*. Hal ini juga perlu dilakukan manajer perusahaan PT. Asuransi Jasindo Syariah dalam menerapkan prinsip koordinasi pasar secara menyeluruh.

6. Kepemimpinan yang mendukung

Prinsip ini sudah diterapkan sebagian di PT Asuransi Jasindo Syariah. Menurut Murifal (2021), prinsip kepemimpinan harus mampu membuka semua potensi manajer dan karyawan dalam menjalankan organisasi sehingga dapat bereaksi dengan tepat dan cepat ketika menghadapi peluang dan risiko pasar baru. Prinsip kepemimpinan dan tata kelola di luar penganggaran merupakan pelengkap yang sangat baik untuk pendekatan berbasis tim *agile*. Ini menekankan pentingnya memberdayakan karyawan dan mempromosikan budaya kepercayaan dan kolaborasi untuk mencapai koordinasi pasar. Namun, PT. Asuransi Jasindo Syariah belum memiliki panduan yang jelas atau SOP terkait penerapan aspek kepemimpinan atau pembinaan bagi pegawai.

7. Target Relatif

Perusahaan telah menerapkan prinsip ini, namun hanya sebagian. Hasil wawancara dengan informan dapat diketahui bahwa evaluasi anggaran pada perusahaan belum menggunakan KPI sebagaimana pada konsep *beyond budgeting* namun telah menerapkan target relatif. Perusahaan berpotensi untuk lebih menerapkan *beyond budgeting* karena sudah menerapkan budget yang relatif dengan persaingan dan menerapkan target dinamis. Menurut penelitian Murifal (2021) target dibuat dan disesuaikan dengan perubahan yang terjadi di lingkungan internal maupun eksternal perusahaan serta dievaluasi secara bergulir.

Prinsip target relatif dalam *beyond budgeting* bekerja dengan menetapkan target yang terarah, relatif, dan ditetapkan oleh unit bisnis itu sendiri (Stange et al., 2021). Target-target ini biasanya kurang rinci dibandingkan anggaran pada umumnya dan dapat berubah dengan cepat. Perbedaan antara target dan prakiraan menjadi jelas ketika prakiraan pertama selesai. Jika prakiraan di bawah target, bukan berarti target tidak bisa dipenuhi. Sebaliknya, informasi yang tidak bias yang diberikan oleh prakiraan tersebut berfungsi sebagai dasar untuk menentukan

langkah selanjutnya. Target tersebut harus bersifat relatif dan tidak kaku. Hal ini juga sudah sebagian diterapkan oleh PT. Asuransi Jasindo Syariah.

8. Penetapan Strategi Berkesinambungan

PT Asuransi Jasindo Syariah sudah menerapkan penetapan strategi keberlanjutan, namun hanya sebagian kecil. Praktek pada perusahaan terkait prinsip ini yaitu lebih dominan satu arah walaupun dari hasil wawancara mengungkapkan ada ruang mendengar aspirasi dari bawah tetapi untuk visi misi perusahaan bersifat tetap. Di sisi lain, menurut Hope dan Fraser (2003), organisasi harus menyusun strategi yang sesuai dengan tujuan dan nilai inti mereka. Penyelarasan ini berfungsi sebagai pedoman pengambilan keputusan di seluruh tingkat organisasi. Penentuan strategi berkelanjutan dalam *beyond budgeting* melibatkan penerapan pendekatan yang fleksibel dan mudah beradaptasi terhadap penetapan tujuan dan manajemen kinerja. Prinsip-prinsip berikut dapat membantu memandu pengembangan strategi berkelanjutan. Dalam menerapkan konsep ini, perusahaan akan menetapkan strategi melalui pendekatan aspirasi dan tidak bersifat *top-down*.

9. Sistem Antisipasi

Prinsip ini sudah diterapkan di perusahaan secara menyeruluh. Perusahaan menganggap penting forecast karena bergerak pada sektor keuangan yang cepat berubah. Ini juga selaras dengan penelitian Henttu-Aho (2018), *rolling forecasts* merupakan sebagai alat pelengkap yang mendukung fungsi perencanaan dan pengendalian penganggaran tahunan dan memiliki tempatnya dalam sistem hibrida yang terdiri dari berbagai instrumen akuntansi. *Rolling forecasts* memiliki peran penting dalam sistem pengendalian manajemen dan bertujuan untuk mencapai orientasi tujuan karena memiliki komponen motivasi (Goretzki & Messner, 2016). *Rolling forecasts* memberi perusahaan alat yang lebih responsif untuk beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat. Ini memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan rencana keuangannya berdasarkan tren yang muncul, pergeseran pasar, dan keadaan yang tidak terduga, memastikan bahwa keputusan didasarkan pada informasi terbaru. Perusahaan yang beroperasi di pasar yang dinamis seperti industri keuangan di mana kondisi dapat berubah dengan cepat, *rolling forecasts* memungkinkan perusahaan menjadi fleksibel dalam perencanaan keuangannya, membantu mengelola sumber daya, investasi, dan operasi secara lebih efektif selaras dengan kondisi saat ini.

10. Alokasi Sumber Daya

PT Asuransi Jasindo Syariah telah menerapkan prinsip ini namun hanya sebagian. Penerapan prinsip alokasi sumber daya di PT Asuransi Jasindo Syariah masih cenderung bersifat *top down*. Berbeda dengan penelitian Matějka et al. (2021) menemukan bahwa pelaksana *beyond budgeting* secara penuh dan sebagian secara signifikan lebih mungkin dibandingkan non-pelaksana untuk memiliki pengambilan

keputusan yang sangat terdesentralisasi, untuk mengalokasikan sumber daya sesuai kebutuhan tanpa jadwal persetujuan tetap. Empat praktik desentralisasi, alokasi sumber daya yang fleksibel, penargetan relatif, dan insentif yang lemah yang secara kolektif merupakan aspek utama dalam implementasi *beyond budgeting* dan efektivitas pengendalian manajemen. Menurut Biswan (2019), anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk mengalokasikan sumber daya untuk kegiatan prioritas dan penting serta menghasilkan keuntungan yang maksimal untuk organisasi.

11. Kecepatan Pendistribusian Informasi

Penarapan prinsip ini hanya baru sebagian kecil dilakukan. Informasi belum dapat diakses secara menyeluruh karyawan PT Asuransi Jasindo Syariah, hanya dapat di akses oleh pihak-pihak tertentu padahal menurut Lohan (2013) seharusnya perusahaan mempromosikan informasi terbuka untuk manajemen diri dan tidak membatasinya secara hierarkis. Saat ini, banyak organisasi melakukan investasi besar dalam sistem informasi yang dirancang untuk memberikan keuntungan kinerja yang signifikan. Dan ini juga sebaiknya dilakukan oleh PT. Asuransi Jasindo Syariah. Menurut Hope dan Frase (2003), pendekatan *beyond budgeting* menciptakan sistem informasi yang transparan dan terbuka di seluruh organisasi, yang harus menyediakan informasi yang cepat, terbuka, dan terdistribusi untuk memfasilitasi kontrol di semua tingkatan. Sistem teknologi informasi sangat penting dalam melenturkan indikator kinerja utama sebagai bagian dari proses peramalan bergulir. Menurut Kaharti (2021), adanya informasi yang ambigu dalam perusahaan mengakibatkan informasi tidak dapat diandalkan. Akibatnya, informasi manajemen tidak tersedia untuk semua orang di organisasi. Ini menunjukkan sangat penting untuk mendistribusikan informasi yang juga jelas selain cepat bagi setiap orang di dalam organisasi.

12. Penghargaan Relatif

PT Asuransi Jasindo Syariah telah menerapkan prinsip ini namun hanya sebagian kecil. Perusahaan menentukan penghargaan lebih cenderung penilaian atasan atau manajemen dan masih bersifat tidak pasti, belum adanya aturan atau KPI yang jelas untuk penghargaan individu maupun tim. Berbeda dengan penelitian Nguyen et al. (2018), perusahaan sangat penting untuk menghubungkan penghargaan dengan target tetap harus diubah menjadi penghargaan berdasarkan ukuran kinerja relatif dengan melihat ke belakang. Organisasi yang memiliki sistem penghargaan merupakan faktor penentu utama dari transformasi yang sukses (Hope dan Fraser, 2003). Pendekatan ini mendorong respons yang lebih dinamis dan fleksibel terhadap keadaan yang berubah. Imbalan dan insentif didasarkan pada seberapa baik kinerja individu, tim, atau departemen relatif terhadap yang lain, bukan hanya pada pencapaian tujuan anggaran yang telah ditetapkan. penerapan Prinsip

penghargaan relatif memerlukan perubahan pola pikir dan praktik manajemen diantaranya:

- a. Tolok Ukur Kinerja: Alih-alih berfokus hanya pada anggaran internal, organisasi mempertimbangkan seberapa baik kinerja mereka dibandingkan dengan orang lain di industri atau pasar.
- b. Perencanaan Adaptif: Organisasi terus-menerus menyesuaikan rencana dan alokasi sumber dayanya berdasarkan informasi waktu nyata dan kondisi yang berubah.
- c. Desentralisasi: Memberdayakan tim dan individu untuk membuat keputusan dan mengambil tindakan yang selaras dengan tujuan strategis organisasi.
- d. Berbagi Informasi Terbuka: Komunikasi data kinerja yang transparan mendorong pembelajaran dan kolaborasi di seluruh organisasi.
- e. Penciptaan nilai-nilai perusahaan Jangka Panjang: Memprioritaskan kegiatan yang berkontribusi pada penciptaan nilai jangka panjang yang berkelanjutan daripada target keuangan.

Dampak Penerapan Beyond Budgeting terhadap konsep 3P (People, Profit dan Planet)

Beyond budgeting adalah pendekatan manajemen yang mendapatkan perhatian dalam beberapa tahun terakhir sebagai alternatif terhadap penganggaran tradisional. Pendekatan ini didasarkan pada pengorganisasian mandiri dan terdiri dari dua dimensi utama yang saling terkait dan koheren: kepemimpinan terdesentralisasi dan proses pengelolaan adaptif.

Beyond budgeting memiliki manfaat yang signifikan, termasuk peningkatan penjualan dan penghematan biaya yang signifikan. Pendekatan ini juga diyakini dapat menumbuhkan iklim kinerja berdasarkan keberhasilan kompetitif dan memotivasi orang dengan memberi mereka tantangan dan tanggung jawab. Beyond Budgeting telah terbukti meningkatkan kemampuan beradaptasi perusahaan dan membantu perusahaan tersebut untuk terus berkembang.

Dengan menumbuhkan iklim kinerja berdasarkan keberhasilan kompetitif dan memotivasi orang, *beyond budgeting* dapat meningkatkan profitabilitas bagi perusahaan. Selain itu, dengan meningkatkan kemampuan beradaptasi perusahaan dan membantu mereka terus berkembang, Beyond Budgeting dapat menghasilkan praktik bisnis yang lebih berkelanjutan dan bermanfaat bagi planet bumi. Terakhir, dengan memberikan tantangan dan tanggung jawab kepada masyarakat, Beyond Budgeting dapat menghasilkan tenaga kerja yang lebih terlibat dan termotivasi sehingga memberikan manfaat bagi masyarakat dan perusahaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini melakukan penelitian komprehensif terhadap peluang implemetasi pendekatan Beyond Budgeting di perusahaan PT. Asuransi Jasindo Syariah. Melalui analisis mendalam tentang struktur organisasi, budaya, dan proses perusahaan, penelitian ini berusaha menjelaskan implikasi praktis penerapan prinsip *beyond budgeting*. Temuan penelitian menyoroti potensi signifikan yang dimiliki *beyond budgeting* untuk PT. Asuransi Jasindo Syariah. Dengan beralih dari praktik penganggaran tradisional dan mengimplementasikan pendekatan yang lebih dinamis, adaptif, dan terdesentralisasi, perusahaan dapat mencapai peningkatan luar biasa dalam proses pengambilan keputusan, alokasi sumber daya, dan penyelarasan strategis. Terdapat beberapa kesimpulan dari penelitian ini:

1. Prinsip 1: Tata Kelola. PT Asuransi Jasindo Syariah telah menerapkan sebagian tata kelola *beyond budgeting* dimana memiliki pendekatan sistem desentralisasi. Untuk penerapan prinsip ini secara menyeluruh pada PT. Asuransi Jasindo Syariah cukup kecil karena perusahaan merupakan perusahaan BUMN dimana pendekatannya cenderung *top-down*.
2. Prinsip 2: Pemberdayaan Manajer. Penerapan prinsip ini pada PT Asuransi Jasindo Syariah masih terbatas pada hal-hal tertentu dan wewenang manajer masih terbatas. Untuk penerapan prinsip ini secara menyeluruh pada PT. Asuransi Jasindo Syariah cukup kecil karena perlu inisiasi dari manajemen pusat.
3. Prinsip 3: Akuntabilitas Untuk Hasil Dinamis. PT. Asuransi Jasindo Syariah belum sepenuhnya menerapkan target dinamis. Untuk penerapan prinsip ini secara menyeluruh pada PT. Asuransi Jasindo Syariah cukup besar karena perusahaan bergerak pada industri keuangan dimana perubahan cepat terjadi.
4. Prinsip 4: Jaringan Organisasi. PT Asuransi Jasindo Syariah sudah menerapkan sebagian prinsip ini. Untuk penerapan prinsip ini secara menyeluruh pada PT. Asuransi Jasindo Syariah cukup besar karena manajemen memiliki keinginan yang besar untuk berfokus pada *customer oriented*.
5. Prinsip 5: Koordinasi Pasar. PT Asuransi Jasindo Syariah telah menerapkan sebagian kecil prinsip ini. Untuk penerapan prinsip ini secara menyeluruh pada PT. Asuransi Jasindo Syariah relatif kecil. Namun, Untuk penerapan prinsip ini secara menyeluruh pada PT. Asuransi Jasindo Syariah cukup besar karena manajemen memiliki keinginan yang besar.
6. Prinsip 6: Kepemimpinan yang mendukung. Prinsip ini sudah di terapkan sebagian oleh PT Asuransi Jasindo Syariah. Untuk penerapan prinsip ini secara menyeluruh pada PT. Asuransi Jasindo Syariah cukup besar karena manajemen memiliki keinginan yang besar untuk menerapkan prinsip ini.
7. Prinsip 7: Target Relatif. Perusahaan sudah menerapkan sebagian prinsip ini. Untuk penerapan prinsip ini secara menyeluruh pada PT. Asuransi Jasindo Syariah dimungkinkan namun perlu kebijakan manajemen pusat.

8. Prinsip 8: Penetapan Strategi Berkesinambungan. PT Asuransi Jasindo Syariah telah menerapkan prinsip ini namun hanya sebagian kecil. Untuk penerapan prinsip ini secara menyeluruh pada PT. Asuransi Jasindo Syariah dimungkinkan namun perlu kebijakan manajemen pusat.
9. Prinsip 9: Sistem Antisipasi. Prinsip ini sudah diterapkan secara menyeluruh oleh PT. Asuransi Jasindo Syariah.
10. Prinsip 10: Alokasi Sumber Daya. Prinsip alokasi sumber daya di PT Asuransi Jasindo Syariah telah diterapkan sebagian. Untuk penerapan prinsip ini secara menyeluruh pada PT. Asuransi Jasindo Syariah dimungkinkan namun perlu kebijakan manajemen pusat.
11. Prinsip 11: Kecepatan Pendistribusian Informasi. Prinsip ini telah diterapkan sebagian kecil oleh PT Asuransi Jasindo Syariah. Untuk penerapan prinsip ini secara menyeluruh pada PT. Asuransi Jasindo Syariah cukup besar karena manajemen memiliki keinginan yang besar untuk menerapkan prinsip ini dengan mulai memperbaiki sistem IT.
12. Prinsip 12: Penghargaan Relatif. Prinsip ini telah diterapkan sebagian kecil oleh PT Asuransi Jasindo Syariah. Untuk penerapan prinsip ini secara menyeluruh pada PT. Asuransi Jasindo Syariah dimungkinkan namun perlu kebijakan manajemen pusat dan keuangan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afifah, U. Z., Puspitaningtyas, Z., & Puspita, Y. (2017). Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Kinerja Pada PT Asuransi Kredit Indonesia (Askredito) Cabang Jember Periode 2014-2016(Budget as Performance Control Tool at Asuransi Kredit Indonesia Ltd. (ASKRINDO) of Jember Branch in 2014-2016 Period). *E-SOSPOL*, 4(2), 127-134.
- Alsharari, N. M. (2020). Accounting changes and beyond budgeting principles (BBP) in the public sector: Institutional isomorphism. *International Journal of Public Sector Management*, 33(2-3), 165-189. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-10-2018-0217>
- 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. (2016). *Implementing Beyond Budgeting: Unlocking the Performance Potential*. John Wiley & Sons.
- 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>

- Drucker, P. F. (2017). *The Theory of the Business (Harvard Business Review Classics)*. Harvard Business Press.
- Gary Hamel, & C. K. Prahalad. (1996). *Competing for the Future*. Harvard Business Press.
- Goretzki, L., & Messner, M. (2016). Coordination under uncertainty: A sensemaking perspective on cross-functional planning meetings. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 13(1), 92–126. <https://doi.org/10.1108/QRAM-09-2015-0070>
- Henttu-Aho, T. (2018). The role of rolling forecasting in budgetary control systems: Reactive and proactive types of planning. *Journal of Management Control*, 29(3–4), 327–360. <https://doi.org/10.1007/s00187-018-00273-6>
- Hemrit, W. (2020). Determinants driving Takaful and cooperative insurance financial performance in Saudi Arabia. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 16(1), 123–143. <https://doi.org/10.1108/JAOC-03-2019-0039>
- Hilton. (2000). *Cost Management Strategic For Bussiness Decision*. . Mc. Graw Hill.
- Hope, J., & Fraser, R. (2003). *Beyond Budgeting: How Managers can Break Free from the Annual Performance Trap* (1st ed.). Harvard Business School Press.
- Ibrahim, M. (2023). Measuring the financial performance of insurance companies during the financial crisis. *International Journal of Financial Management and Economics*, 6(1), 137–143. <https://doi.org/10.33545/26179210.2023.v6.i1.184>
- Ilmiyono, A. F., Widyastuti, T., & Ahmar, N. (2022). Kesiapan Adaptasi Metode Beyond Budgeting Sebagai Upaya Pembaharuan Kinerja Manajemen. *JIAFE: Jurnal Ilmiah Akuntansi Fakultas Ekonomi*, 8(1), 105–120. <https://doi.org/10.34204/jiaf>
- Kantakji, M. H., Abdul Hamid, B., & Alhabshi, S. O. (2020). What drives the financial performance of general takaful companies? *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 11(6), 1301–1322. <https://doi.org/10.1108/JIABR-06-2018-0077>
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Press.
- Kaharti, E. (2021). Kesiapan Adaptasi Metode Beyond Budgeting Sebagai Upaya Pembaharuan Manajemen Kinerja (Studi pada: Urban Style by Front One Hotel, Lampung, Sumatera Selatan). *JATI: Jurnal Akuntansi Terapan Indonesia*, 4(2), 140–151.
- Kigochi, J. M. (2008). *A Survey Of Operational Budgeting Challenges In The Insurance Industry In Kenya* [Thesis]. University of Nairobi.
- Lohan, G. (2013). A Brief History of Budgeting: Reflections on Beyond Budgeting, Its Link to Performance Management and Its Appropriateness for Software Development. In B. Fitzgerald, K. Conboy, K. Power, R. Valerdi, L. Morgan, & K.-J. Stol (Eds.), *Lean Enterprise Software and Systems* (Vol. 167, pp. 81–105). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-44930-7_6

- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package- Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Matějka, M., Merchant, K. A., & O'Grady, W. (2021). An Empirical Investigation of Beyond Budgeting Practices. *Journal of Management Accounting Research*, 33(2), 167–189. <https://doi.org/10.2308/jmar-19-010>
- Mulyadi. (2009). *Akuntansi Biaya Edisi 5* (5th ed.). Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen (STIM) YKPN.
- Munandar, M. (2001). *Budgeting Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja*. BPFE UGM.
- Murifal, B. (2021). Strategi Manajemen Mengoptimalkan Kinerja dengan Konsep Beyond Budgeting. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 5(1), 245. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v5i1.318>
- Nazli Nik Ahmad, N., Sulaiman, M., & Alwi, N. M. (2003). Are budgets useful? A survey of Malaysian companies. *Managerial Auditing Journal*, 18(9), 717–724. <https://doi.org/10.1108/02686900310500479>
- Nguyen, D. H., Weigel, C., & Hiebl, M. R. W. (2018). Beyond budgeting: Review and research agenda. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 14(3), 314–337. <https://doi.org/10.1108/JAOC-03-2017-0028>
- Nasehatun, A. (1999). *Budget & control: Sistem perencanaan dan pengendalian terpadu* (T. Marganingsih, Ed.). Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2023). *Statistik Asuransi Nasional April 2023*.
- Pietrzak, Ż. (2014). Traditional versus Activity-based Budgeting in Non-manufacturing Companies. *Social Sciences*, 82(4). <https://doi.org/10.5755/j01.ss.82.4.6604>
- Sandalgaard, N., & Bukh, P. N. (2014). Beyond Budgeting and change: A case study. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 10(3), 409–423. <https://doi.org/10.1108/JAOC-05-2012-0032>
- Stange, S., Bogsnes, B., & Sheth, H. (2021). *Going Beyond Budgeting* / BCG. Boston Consulting Group Article . <https://www.bcg.com/publications/2021/the-future-is-beyond-budgeting>
- Su, C. (2017). Beyond Inclusion: Critical Race Theory and Participatory Budgeting. *New Political Science*, 39(1), 126–142. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/07393148.2017.1278858>
- Valuckas, D. (2019). Budgeting reconsidered: exploring change initiative in a bank. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 15(1), 100–126. <https://doi.org/10.1108/JAOC-10-2016-0060>

- Wardayati, S. M., Arif Hidayatullah, Lina Rendra Prahesti, & Muhamad Wahyu Rahmadani Is Araf. (2022). Beyond Budgeting: Konsep Anggaran Alternatif Masa Depan. *Apssai Accounting Review*, 1(2), 165-174.
<https://doi.org/10.26418/apssai.v1i2.22>
- Wienhold, M. (2015). *Better Budgeting methods-a comparative effect analysis on traditional budgeting problems* [Thesis]. Lisbon School of Business & Economics.